

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME

par

Vincent Gagné

Thèse présentée à l'École de gestion

comme exigence partielle

du doctorat en administration (DBA)

offert conjointement par l'Université de Sherbrooke

et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Janvier 2018

© Vincent Gagné, 2018

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME

Vincent Gagné

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

P^r Jean Cadieux

Président du jury

P^{re} Sylvie Berthelot

Directrice de recherche

P^{re} Hélène Bergeron

Représentante de l'UQTR

P^r Emilio Boulianne

Examineur externe

François Goyette

Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

Le développement durable (DD) a longtemps été l'affaire des grandes entreprises. Les pressions s'exercent maintenant aussi sur les petites et moyennes entreprises (PME), qui sont la source d'impacts environnementaux importants (Environnement Canada, 2013), pour qu'elles prennent le virage du DD. L'état actuel de la recherche ne donne toutefois qu'une vue fragmentée des facteurs qui conduisent les PME à mettre en place des pratiques durables. Notre recherche tente de combler ce vide en étudiant les facteurs qui les amènent à mettre en place des pratiques durables.

Pour y parvenir, nous avons recours au modèle conceptuel formulé par Wood (1991) et qui propose d'étudier le DD sur trois plans : institutionnel, organisationnel et individuel. À chacun des plans correspond une approche théorique. Au plan institutionnel, nous faisons appel à la théorie néo-institutionnelle afin d'étudier les pressions institutionnelles qui s'exercent sur les PME. Au plan organisationnel, nous étudions les contingences organisationnelles à travers la théorie de la contingence. Au plan individuel, nous faisons appel à la théorie des comportements interpersonnels afin de mieux comprendre les comportements associés à la mise en place de pratiques durables par les propriétaires dirigeants de PME.

Notre enquête vise les PME canadiennes inscrites dans les bases de données du répertoire Scott et de Dunn and Bradstreet. Notre échantillon regroupe 5 300 entreprises manufacturières qui comptent entre 30 et 500 employés.

Notre enquête examine le lien entre la stratégie, le style de prise de décisions et la mise en place de pratiques durables. Elle donne également accès à un portrait des pratiques durables des PME, ce qui nous permet de connaître le degré d'avancement de ces entreprises en matière de DD. Notre outil de mesure du DD se distingue de ceux utilisés jusqu'ici dans les recherches sur le sujet. Il est basé sur un référentiel

international, celui de la Global Reporting Initiative (GRI), ce qui lui confère un niveau de crédibilité et d'objectivité additionnel par rapport aux mesures du DD habituellement retenues. Les résultats permettent aux comptables en entreprise de soutenir les efforts d'engagement des entreprises en DD, aux comptables à l'externe de cibler leur offre de service conseil, ainsi que d'informer les décideurs publics et d'orienter les politiques gouvernementales en matière de DD.

ABSTRACT

Over the last two decades, sustainability has received increased attention from practitioners, researchers and policy makers. However, the attention is primarily focused on large corporations and the concept of corporate social responsibility has been much less investigated from the perspective of small and medium size enterprises. Given the importance of the aggregated economical, social and environmental impacts of small and medium size enterprises, and considering that conventional corporate social responsibility theories developed for large companies cannot simply be scaled down to fit the needs of small and medium size enterprises, we conduct this research in order to identify the determinants of small and medium size enterprises' implementation of sustainable practices, as well as the facilitators and barriers to their implementation.

Based on a quantitative analysis of 124 manufacturing small and medium size enterprises, we found that the implementation of sustainable practices by small and medium size enterprises is mostly driven by the influence of the owner manager's characteristics, which include its affect, norms and perceived consequences. To a lesser extent, the implementation of sustainable practices by small and medium size enterprises is also influenced by its financial performance as well as by its exportations.

Our results suggest that, in order to facilitate the implementation of sustainable practices by small and medium size enterprises, governmental agencies should clarify the expectations related to sustainability and provide financial support to small and medium size enterprises that want to implement environmental practices. Accountants should provide small and medium size enterprises with an assistance dedicated to improving management decision making, such as identifying and measuring material sustainability issues.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
ABSTRACT	5
LISTE DES TABLEAUX.....	11
LISTE DES FIGURES	13
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	14
REMERCIEMENTS	15
INTRODUCTION.....	17
PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	19
1. DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	19
1.1 Contexte international.....	20
1.2 Comptabilité durable.....	21
1.2.1 Définition de la comptabilité durable.....	22
1.2.2 Objectifs de la comptabilité durable	22
1.2.3 Rôles des comptables dans l'appropriation du développement durable par les organisations.....	23
1.3 Engagement des organisations envers le développement durable	24
2. QUESTIONS DE RECHERCHE	27
3. CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE	28
3.1 Contributions théoriques	29
3.2 Contributions pratiques	30
3.3 Contributions méthodologiques	31
DEUXIEME CHAPITRE CONTEXTE THEORIQUE	32
1. DÉVELOPPEMENT DURABLE	32
1.1 Finalité du développement durable	33
2. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES.....	34
3. PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	36
4. MODÈLE DE RECHERCHE	37

5.	THÉORIE INSTITUTIONNELLE	43
5.1	Origines.....	43
5.2	Vieil et nouvel institutionnalisme	44
6.	THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE	45
6.1	Institutions.....	45
6.2	Institutionnalisation.....	46
6.3	Champ organisationnel	47
6.4	Homogénéisation	48
6.4.1	Isomorphisme coercitif	48
6.4.2	Isomorphisme mimétique.....	49
6.4.3	Isomorphisme normatif.....	49
6.5	Motivations	50
7.	THÉORIE DE LA LÉGITIMITÉ.....	50
7.1	Légitimité.....	51
7.2	Piliers de la légitimité	51
7.2.1	Légitimité réglementaire	52
7.2.2	Légitimité normative.....	53
7.2.3	Légitimité cognitive	53
8.	NÉO-INSTITUTIONNALISME ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	54
8.1	Cadre régulateur.....	55
8.1.1	Lois.....	55
8.1.2	Culture.....	55
8.2	Cadre normatif	57
8.2.1	Institutions internationales	57
8.2.2	Institutions nationales	58
8.2.3	Normes comptables.....	58
8.2.4	Universités	59
8.3	Cadre cognitif.....	60
8.3.1	Organisations novatrices	60
8.3.2	Mimétisme	60
9.	LÉGITIMITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	61

10.	DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC LA THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE	63
10.1	Secteur d'activités	64
10.2	Exportations	68
10.2.1	État	68
10.2.2	Contexte supranational.....	69
10.2.3	Institutions durables	70
10.2.4	Activités internationales.....	71
10.3	Taille de l'entreprise	72
11.	THÉORIE DE LA CONTINGENCE	74
11.1	Contingence technologique.....	76
11.2	Contingence structurelle	78
11.3	Contingence stratégique.....	80
12.	DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE	82
12.1	Stratégie d'affaires	82
12.2	Style de prise de décisions	86
12.3	Innovation	88
12.4	Performance financière	90
13.	THÉORIE DES COMPORTEMENTS INTERPERSONNELS.....	93
14.	DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC LA THÉORIE DES COMPORTEMENTS INTERPERSONNELS.....	96
14.1	Facteurs facilitateurs	96
14.2	Habitude.....	97
14.3	Intention	98
14.4	Affect	99
14.5	Conséquences perçues	100
14.6	Normes.....	100
14.7	Rôles	101
14.8	Image de soi	103
	TROISIEME CHAPITRE CADRE OPERATOIRE	105
1.	POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	105

2.	STRATÉGIE DE RECHERCHE	108
3.	OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES	110
3.1	Opérationnalisation des caractéristiques des entreprises	110
3.2	Freins et facilitateurs du DD	112
3.3	Opérationnalisation des caractéristiques du propriétaire dirigeant	112
3.3.1	Facteurs facilitateurs	112
3.3.2	Habitude	113
3.3.3	Affect	113
3.3.4	Conséquences perçues.....	113
3.3.5	Normes	114
3.3.6	Rôles.....	115
3.3.7	Image de soi	115
3.4	Outil de mesure du développement durable.....	115
3.4.1	Mesures antérieures du développement durable	116
3.4.2	Opérationnalisation du développement durable.....	117
3.4.3	Motivations à retenir les lignes directrices G4 de la GRI	125
3.5	Variables de contrôle	125
4.	PRÉTEST DE L'OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES	129
5.	MODE DE COLLECTE DES DONNÉES	129
6.	COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON	130
7.	VALIDITÉ DE LA RECHERCHE.....	131
7.1	Validité interne.....	131
7.2	Validité externe	132
8.	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	132
	QUATRIEME CHAPITRE RESULTATS.....	134
1.	ÉCHANTILLON.....	134
2.	ANALYSES PRÉLIMINAIRES.....	135
2.1	Statistiques descriptives	135
2.2	Portrait des pratiques durables mises en place.....	140
2.2.1	Pratiques économiques durables	140
2.2.2	Pratiques sociales durables.....	143

2.2.3 Pratiques environnementales durables	145
2.2.4 Pratiques durables par dimension	147
2.2.5 Performance durable	150
2.3 Comparaisons de moyennes	151
2.4 Facilitateurs à la mise en place de pratiques durables	158
2.5 Freins à la mise en place de pratiques durables	160
3. TESTS DES HYPOTHÈSES	162
4. ANALYSES COMPLÉMENTAIRES	177
CINQUIEME CHAPITRE DISCUSSION	187
1. ANALYSE DES RÉSULTATS	187
1.1 Rappel du modèle conceptuel	187
1.2 Hypothèses validées	188
1.3 Hypothèses non validées	191
2. RECOMMANDATIONS	193
3. CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES	198
3.1 Contributions théoriques	198
3.2 Contributions pratiques	200
3.3 Contributions méthodologiques	201
4. LIMITES DE LA RECHERCHE	202
4.1 Limites méthodologiques	202
4.2 Limites empiriques	203
5. AVENUES DE RECHERCHES FUTURES	204
CONCLUSION	206
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	208

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Différences entre vieil et nouvel institutionnalisme.....	44
Tableau 2	Les trois piliers de la théorie néo-institutionnelle	52
Tableau 3	Indicateurs de la GRI rejetés lors de la première révision	122
Tableau 4	Indicateurs de la GRI rejetés lors de la deuxième révision	124
Tableau 5	Présentation des variables à l'étude	127
Tableau 6	Opérationnalisation des variables.....	128
Tableau 7	Statistiques descriptives pour le secteur d'activités (n = 124)	136
Tableau 8	Statistiques descriptives pour les exportations (n = 124).....	137
Tableau 9	Statistiques descriptives pour la stratégie et le style de prise de décisions (n = 124).....	138
Tableau 10	Statistiques descriptives (n = 124)	140
Tableau 11	Pratiques économiques durables mises en place par les PME (n = 124)	142
Tableau 12	Pratiques sociales durables mises en place par les PME (n = 124).....	144
Tableau 13	Pratiques environnementales durables mises en place par les PME (n = 124)	147
Tableau 14	Pratiques durables mises en place par les PME (n = 124)	148
Tableau 15	Comparaisons des moyennes pour les variables institutionnelles (n = 124).....	152
Tableau 16	Comparaison des moyennes pour les variables organisationnelles (n = 124).....	154
Tableau 17	Comparaison des moyennes pour les variables individuelles (n = 124)	156
Tableau 18	Facilitateurs à la mise en place de pratiques durables.....	159
Tableau 19	Freins à la mise en place de pratiques durables	162
Tableau 20	Tableau de corrélation.....	164
Tableau 21	Résultats des régressions linéaires hiérarchiques (n = 124).....	170
Tableau 22	Importance des dimensions du DD dans la mise en place de pratiques durables (n = 124)	176

Tableau 23	Effet combiné des interactions significatives sur le modèle initial (n = 124)	186
Tableau 24	Validation des hypothèses de recherche.....	188
Tableau 25	Interactions significatives entre les variables individuelles et le secteur d'activités (n = 124)	241
Tableau 26	Interactions significatives entre les variables individuelles et les exportations (n = 124)	242
Tableau 27	Interactions significatives entre les variables individuelles et la stratégie (n = 124).....	243
Tableau 28	Interactions significatives entre les variables individuelles et le style de prise de décisions (n = 124)	244
Tableau 29	Interactions significatives entre les variables individuelles et l'innovation (n = 124).....	245
Tableau 30	Interactions significatives entre les variables individuelles et la performance financière (n = 124).....	246

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Les trois piliers du développement durable	33
Figure 2	Approches forte et faible de la durabilité	34
Figure 3	Le modèle tridimensionnel de la RSE	39
Figure 4	Les trois plans de la responsabilité sociétale	40
Figure 5	Intégration des variables au modèle de recherche	42
Figure 6	Relations de contingence entre X, Y et W.....	76
Figure 7	Relations entre la technologie, la structure et la performance organisationnelle	77
Figure 8	Relations entre l'environnement, la technologie et la structure organisationnelle	77
Figure 9	Relations entre l'environnement, la structure et la performance organisationnelle	79
Figure 10	Relations entre les intrants, la stratégie, les processus et les extrants	81
Figure 11	Schéma de la théorie des comportements interpersonnels	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CRIQ	Centre de recherche industrielle du Québec
CVRCE	Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale
DD	Développement durable
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
GRI	Global Reporting Initiative
IFAC	International Federation of Accountants
ISO	Organisation internationale de normalisation
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ORSE	Observatoire sur la responsabilité sociétale
PDG	Président directeur général
PME	Petites et moyennes entreprises
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

REMERCIEMENTS

Nous désirons une chose parce qu'elle nous semble bonne, plutôt qu'elle ne nous semble bonne car nous la désirons : le principe, c'est la pensée. – Aristote

L'accomplissement d'une œuvre aussi prenante psychologiquement, physiquement et émotionnellement qu'une thèse de doctorat ne pourrait être mené à bien sans le support et l'appui de personnes qui, parfois de bon gré, parfois bien malgré elles, accompagnent le doctorant. Ces professeurs, collègues, parents et amis méritent eux-aussi les honneurs qui accompagnent la réalisation de la thèse.

Je tiens tout d'abord à remercier du fond du cœur ma directrice, Sylvie Berthelot, pour la qualité de son encadrement ainsi que pour son appui indéfectible tout au long de l'exécution de la recherche. De par sa nature, le parcours doctoral suscite l'émergence d'une multitude de doutes face auxquels le savoir, le savoir-faire et le savoir-être du directeur sont des atouts inestimables. Dès nos premiers contacts, j'ai pu apprécier l'intégrité et le professionnalisme qui sous-tendent l'ensemble de tes interactions. Tu m'as permis de réaliser une étude de qualité, dans un champ d'expertise hautement valorisé, dont les contributions significatives me rendront fier pour le reste de mes jours.

Je tiens ensuite à remercier la doyenne Francine Turmel ainsi que le doyen François Coderre qui, grâce à leur support financier, m'ont permis de me consacrer à la réalisation de ma thèse. La confiance que vous m'avez démontrée aura porté fruit et je vous en suis infiniment reconnaissant. Je tiens également à remercier l'ensemble des professeurs qui m'ont octroyé divers mandats de recherche, et tout spécialement les professeurs Jacques Préfontaine, titulaire de la Chaire Desjardins en gestion du développement durable, ainsi que Jean Cadieux, chercheur principal de la Chaire Desjardins, pour leur implication et leur bienveillance à mon endroit.

Mes remerciements les plus sincères à tous ceux et celles, collègues, parents et amis, qui m'ont appuyé tout au long de ce parcours doctoral et qui n'ont cessé de croire en moi. Les encouragements, les échanges riches et le temps passé à vos côtés à ne pas penser à ma thèse furent pour moi des béatitudes. Je ne peux passer sous silence les apports de Michelle et Marie-Hélène, qui m'ont patiemment écouté discourir sur la valeur du développement durable et des régressions linéaires, parfois très tard la nuit, ainsi que ceux de ma mère et de mes sœurs, Barbara, Marie-Pier et Christine qui sont l'objet de ma plus tendre affection.

J'aimerais terminer en remerciant l'ensemble des propriétaires dirigeants de PME qui ont pris le temps de répondre à notre sondage. Leurs réponses démontrent qu'ils croient au potentiel du développement durable et que celui-ci leur semble bon. Par ailleurs, les collaborations entre le milieu universitaire et celui des affaires sont la pierre angulaire du développement de connaissances actionnables dans les sciences de la gestion et je leur suis grandement reconnaissant de m'avoir permis d'atteindre un nombre de répondants suffisant pour pouvoir produire des analyses robustes.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, le DD est devenu une préoccupation importante pour nos sociétés. Ce nouvel enjeu affecte particulièrement le monde des affaires, celui-ci étant critiqué pour son rôle dans les nombreux problèmes relevés sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Des multinationales iconiques telles que Nike et Apple ont été prises pour cible après que les conditions de travail de leurs sous-traitants eurent été dévoilées au grand jour (DeTienne et Lewis, 2005). British Petroleum a vu la valeur de son action fondre de moitié à la suite de l'un des pires incidents écologiques à survenir dans le golfe du Mexique en 2010 (Steverman, 2010). Les impacts des entreprises sur les économies, les sociétés et l'environnement a atteint un point où les voix se multiplient pour un changement de paradigme économique.

La réponse des gouvernements fut de resserrer les lois et d'encadrer les entreprises en promulguant des normes. En conséquence, les entreprises sont maintenant soumises à des réglementations plus sévères. Elles font également face à des pressions de plus en plus fortes de la part de leurs parties prenantes pour qu'elles mettent en place volontairement des pratiques durables. Ce revirement, qui s'accélère depuis les 20 dernières années, accentue l'intérêt des gestionnaires d'entreprise pour les enjeux liés au DD.

L'essor que connaît le DD a suscité l'intérêt des organisations de normalisation comptable. Des organisations de normalisation telles que l'International Federation of Accountants (IFAC) œuvrent à ce que soient mieux reflétées les performances des organisations en matière d'impacts économiques et de profitabilité, environnementaux et sociaux (IFAC, 2017). Ces préoccupations sont également partagées par des organisations de normalisation nationales. L'organisation CPA Canada, qui regroupe les comptables professionnels agréés canadiens, participe activement à l'institutionnalisation de pratiques durables ainsi qu'au développement

de normes internationales, incluant les lignes directrices de la GRI et la norme ISO 14000 sur la performance environnementale des entreprises.

Les entreprises sont ainsi soumises à des pressions de plus en plus intenses pour qu'elles mettent en place des pratiques durables. L'état actuel de la recherche en DD ne permet toutefois pas de bien comprendre les raisons qui poussent les PME à prendre le virage du DD. Les déterminants de la durabilité, incluant les facteurs qui facilitent ou qui rendent plus difficile sa mise en place, sont au cœur de notre recherche qui tente de mieux comprendre pourquoi certaines PME s'engagent envers le DD alors que d'autres ne le font pas et de mieux cerner les facteurs qui permettent à ces entreprises de progresser plus aisément vers le DD.

La suite de notre étude se déroule ainsi. Le premier chapitre traite de la problématique managériale et fait état de l'engagement des PME envers le DD. Dans le deuxième chapitre, nous effectuons une revue de la littérature concernant les principaux concepts à l'étude, soit le DD, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les PME, ce qui nous permet de formuler nos hypothèses de recherche. Le troisième chapitre enchaîne avec la présentation du cadre méthodologique. Le quatrième chapitre présente l'analyse des données, alors que le cinquième chapitre présente la discussion des résultats. La conclusion reprend les principaux résultats de notre étude.

PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dans ce chapitre, nous dressons un portrait du DD. Nous expliquons ensuite pourquoi les pressions s'accroissent pour que les entreprises se lancent dans une démarche de DD. Nous terminons ce chapitre en présentant les raisons pour lesquelles l'engagement des PME envers le DD demeure marginal, ce qui nous incite à aller de l'avant avec notre recherche.

1. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au cours des 20 dernières années, l'engouement envers le développement durable n'a cessé de croître. De profonds bouleversements de l'économie mondiale, jumelés à des crises sociales et environnementales récurrentes, ont propulsé les préoccupations économiques, sociales et environnementales au premier rang des priorités des gestionnaires d'entreprises. Selon le 17^e sondage de présidents directeurs généraux (PDG) de grandes entreprises réalisé par KPMG (2014), 75 % des PDG considèrent important que leur entreprise réponde aux besoins des sociétés tout en préservant les intérêts des générations futures. Cela implique, pour les gestionnaires, la prise en compte de responsabilités dans les sphères des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la corruption (Nations Unies, 2014) dans une optique de gestion des risques et d'amélioration de la performance organisationnelle (Nations Unies, 2016).

Le concept du DD émerge d'une réflexion portant sur les enjeux associés à la préservation d'un milieu de vie propice à la vie humaine sur Terre tel que nous le connaissons présentement. Il se présente comme un modèle économique alternatif où les gestionnaires d'entreprise tiennent compte simultanément d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux afin d'amoinrir les externalités négatives ou de produire de la valeur à court, moyen et long terme pour l'ensemble des parties

prenantes de leur organisation. En ce sens, il se démarque des courants de pensée inspirés du néolibéralisme où les seuls intérêts des gestionnaires sont la maximisation des profits des actionnaires (Friedman, 1982).

Le DD tente également de réconcilier l'apparente opposition entre des besoins humains illimités et des ressources pour les satisfaire limitées. Pour y parvenir, il propose de revoir l'ensemble des processus organisationnels, incluant ceux associés à la production, afin de minimiser la consommation de ressources et de maximiser les extrants.

1.1 **Contexte international**

Ces préoccupations ont émergé, entre autres, des suites du constat que les activités humaines sont partiellement responsables pour les changements observés dans les écosystèmes (UICN, 1980). En réponse aux préoccupations soulevées par les impacts liés à la croissance de l'économie mondiale, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) a publié un rapport, en 1987, qui présente le DD comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (CMED, 1987, p. 43). Ce nouveau paradigme économique s'impose depuis sur la scène mondiale.

Afin d'encadrer les entreprises dans leur engagement envers le DD, des organisations internationales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU), la Banque Mondiale et l'Organisation internationale de normalisation (ISO) publient des normes et des référentiels en DD. Ces institutions, au rayonnement international, favorisent la mise en place de comportements responsables par les entreprises en effectuant la promotion des meilleures pratiques de gestion en matière de DD ainsi qu'en promouvant un ensemble de principes et de valeurs qui contribuent à l'atteinte d'un développement soutenable des activités humaines.

1.2 Comptabilité durable

En partenariat avec l'ONU, l'IFAC participe à l'engagement des entreprises envers le DD à travers l'identification d'enjeux pour lesquels l'expertise des comptables professionnels joue un rôle significatif. Selon l'IFAC (2016), les compétences des comptables professionnels, qui incluent les champs de la gouvernance, du contrôle et de la gestion des risques, de l'analyse d'entreprises et d'aide à la décision, peuvent aider les entreprises à progresser vers l'atteinte des objectifs propres au DD. L'expertise des comptables professionnels en matière d'aide à la décision est particulièrement utile pour les gestionnaires d'entreprises puisqu'elle leur permet d'identifier, de mesurer, de divulguer et de fournir de l'assurance à la fois sur de l'information financière et extra-financière (*Ibid.*).

Les efforts des organisations de normalisation comptables en matière de DD ont permis l'émergence d'un champ d'expertise en DD focalisé sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux associés au DD. Ces efforts permettent aux comptables d'aller au-delà de leurs rôles traditionnels pour accompagner les entreprises dans leur engagement envers le DD. Ce nouveau champ d'expertise se nomme la comptabilité durable.

L'émergence de la comptabilité durable est devenue nécessaire en raison de l'accentuation des pressions sociétales afin que s'effectue une transformation des assumptions et des pratiques comptables (Lange et Kerr, 2013). Selon Burritt et Schaltegger (2010), la comptabilité traditionnelle, qui néglige de prendre en compte les enjeux du DD, génère de l'information déformée sur laquelle les gestionnaires se basent pour prendre leurs décisions. La comptabilité durable propose des pistes de solutions aux difficultés soulevées par l'apport d'informations déformées en proposant des outils d'aide à la décision pour les gestionnaires qui sont aux prises avec des défis de plus en plus diversifiés (*Ibid.*). L'évolution de la comptabilité lui permet ainsi de mieux refléter les innovations en matière de responsabilités sociales

et environnementales (Lange *et al.*, 2013) et permet aux gestionnaires d'améliorer la durabilité de leur organisation (Schaltegger et Burritt, 2010).

1.2.1 Définition de la comptabilité durable

Le concept de comptabilité durable n'ayant fait son apparition que récemment, peu de travaux se sont jusqu'ici penchés sur sa conceptualisation, si bien qu'il est parfois utilisé de manière interchangeable avec comptabilité environnementale et reporting environnemental (Schaltegger *et al.*, 2010). Toutefois, Schaltegger *et al.* (2010) proposent la définition suivante de la comptabilité durable : « Un terme utilisé pour décrire un sous-ensemble de la comptabilité qui s'occupe d'activités, de méthodes et de systèmes pour enregistrer, analyser et divulguer a) premièrement, les impacts financiers induits à l'environnement et la société b) deuxièmement, les impacts écologiques et sociaux d'un système économique défini et c) troisièmement, les interactions et les liens entre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux qui constituent les trois dimensions de la durabilité ».

1.2.2 Objectifs de la comptabilité durable

Le principal objectif de la comptabilité durable consiste à mesurer la performance des organisations vers l'atteinte de leurs objectifs de DD (Lamberton, 2005). La comptabilité durable a un double mandat. Elle permet à la fois de collecter de l'information pour aider les gestionnaires à prendre des décisions intentionnelles éclairées sur les enjeux de DD et elle constitue un exercice de reddition de comptes envers les parties prenantes (Burritt *et al.*, 2010). La comptabilité durable fournit une information qui va au-delà des enjeux financiers traditionnels et permet aux gestionnaires de baser leur prise de décisions sur une information tenant simultanément compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux de leur organisation.

1.2.3 Rôles des comptables dans l'appropriation du développement durable par les organisations

Les organisations qui désirent s'engager envers le DD semblent hésiter à se tourner vers l'expertise des comptables afin de comptabiliser leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. Les recherches scientifiques qui se penchent sur l'implication des comptables démontrent qu'elle demeure largement circonscrite à des rôles qui leurs ont été traditionnellement dédiés tels que de fournir des informations financières, de réaliser des analyses de coût de revient et d'effectuer les écritures dans les registres comptables (Williams, 2015).

Cette situation semble être le résultat à la fois des perceptions des gestionnaires dans les entreprises et des comptables eux-mêmes. Notre revue des travaux antérieurs nous amène à conclure que, de part et d'autre, les opinions sont partagées quant au rôle à jouer par les comptables dans l'appropriation du DD par les organisations. Un premier constat réalisé par Wilmshurst et Frost (2001) est à l'effet que les comptables sont peu impliqués dans les systèmes de gestion environnementale puisqu'ils ne croient pas qu'il soit de leur devoir d'assumer de telles tâches. Cette perception des comptables pourrait être conditionnée par les perceptions des gestionnaires eux-mêmes étant donné qu'une majorité (72 %) des responsables de la fonction finance sondés par Wilmshurst *et al.* (2001) considèrent que les enjeux environnementaux se situent hors du périmètre des activités qui relèvent du comptable.

Le peu d'implication des comptables dans les processus associés à la comptabilité durable se reflète également dans l'étude menée par Schaltegger et Zvezdov (2015) où les rôles des comptables dans les pratiques comptables durables de 58 entreprises du Royaume-Uni et d'Allemagne sont examinés. Il en ressort que le peu d'implication des comptables s'explique par le fait que la comptabilisation du DD est principalement effectuée par des non-comptables. Les auteurs soulignent que

cette faible participation peut s'expliquer par un manque d'expertise en DD, ce qui contraint les comptables à des rôles de médiateurs de l'information (entre les employés qui collectent l'information et les hauts gestionnaires) grâce à leur autorité et leur expertise en gestion.

Le constat que nous dressons à l'effet que les comptables sont peu impliqués dans les processus de comptabilisation des impacts économiques, sociaux et environnementaux des organisations est étayé par des études menées par Williams (2015), Williams et O'Donovan (2015), Botes, Low et Chapman (2014) et Spence, Agyemang et Rinaldi (2012). Ces études mettent en lumière le manque de connaissances en DD, le peu de ressources disponibles et un manque de confiance des comptables à recourir à leur expertise au moment de comptabiliser les enjeux économiques, sociaux et environnementaux propres au DD. En conséquence, des écarts sont constatés entre la participation réelle et souhaitée par les comptables dans les enjeux de DD (Williams, 2015; Williams *et al.*, 2015) et il n'existe pas de consensus quant au rôle qu'ils devraient jouer (Botes *et al.*, 2014) malgré que ceux-ci possèdent les compétences requises pour développer des systèmes de gestion du DD et produire des analyses coûts / bénéfices (Wilmshurst *et al.*, 2001).

1.3 Engagement des organisations envers le développement durable

De nombreuses entreprises, soucieuses de prendre en compte les valeurs et les principes du DD, se sont engagées dans une démarche de responsabilité sociétale. Ces entreprises reconnaissent le rôle qu'elles peuvent jouer sur les plans économique, social et environnemental afin de favoriser une distribution plus équitable de la richesse, l'équité sociale et la préservation de l'environnement. Les grandes entreprises, parce qu'elles sont davantage visibles et qu'elles subissent plus de pressions de la part de leurs parties prenantes, ont été les premières à prendre le virage de la responsabilité sociétale. Selon Mori Junior, Best et Cotter (2014), ce sont 93 % des 250 plus grandes entreprises sur la planète qui, en 2010, sont engagées

envers le DD et publient de l'information sur leur performance durable. Les attentes se tournent maintenant à l'endroit des PME pour qu'elles leurs emboitent le pas et qu'elles s'engagent elles-aussi envers le DD.

Le défi demeure toutefois de taille pour les PME qui désirent mettre en place des pratiques durables. Ces entreprises sont confrontées à un ensemble de difficultés pour parvenir à emboiter le pas aux grandes entreprises en matière de DD. Elles doivent composer avec des ressources humaines et financières limitées et ne perçoivent guère les enjeux stratégiques associés au DD. Les travaux menés par Jenkins (2009) soulignent la possibilité pour les PME de saisir les opportunités et les avantages offerts par le DD et ce, malgré la présence de stratégies souvent informelles dans de telles entreprises (Russo et Tencati, 2009).

Qui plus est, leur compréhension des exigences en matière de DD sont fragmentées (Des Rochers et Turcotte, 2012). Une série d'entrevues, réalisées en 2013 dans le cadre de la résidence en entreprise auprès de gestionnaires de PME canadiennes, ont permis d'étayer le constat à l'effet que les représentations que se font les gestionnaires d'entreprise du DD varient considérablement. Nos entrevues ont révélé que la dimension environnementale occupe une place prépondérante dans les représentations qu'ils se font du DD par rapport aux dimensions sociales et économiques, ce qui va dans le même sens que les études antérieures réalisées par Craig et Cadieux (2011) et par Des Rochers et Turcotte (2012). Les gestionnaires assimilent principalement le développement durable à la protection de l'environnement bien que certaines pratiques sociales associées au bien-être de leurs employés soient mentionnées comme étant au cœur de leurs préoccupations managériales.

Les gestionnaires de PME que nous avons rencontrés en entrevues étaient également plus enclins à associer la mise en place de pratiques durables au fait de partager les valeurs propres au DD. Leurs valeurs et leurs convictions constituent le point de départ de la mise en place de pratiques durables qui, à leur tour, permettent aux gestionnaires d'agir en conformité avec leurs valeurs et convictions.

Pour qu'elles puissent mettre en place des pratiques durables, les PME ont besoin d'outils adaptés spécifiquement à leur réalité. Ces outils doivent être développés en gardant à l'esprit que les PME ont des ressources et des profils distincts des grandes entreprises (Loucks *et al.*, 2010). Les politiques publiques de même que les intervenants auprès des PME doivent aussi pouvoir comprendre les motifs qui poussent les PME à entreprendre ou non une démarche en développement durable afin de les aider à s'y engager. Toutefois, les recherches scientifiques se sont majoritairement penchées sur les grandes entreprises et les différentes facettes de leur appropriation du DD. Ces recherches ont été conduites dans le but de mieux comprendre les différents angles du DD, incluant ceux de la proactivité environnementale (Sharma et Vredenburg, 1998; Revell, Stokes et Chen, 2008), de la performance environnementale, (Clarkson, Li, Richardson et Vasvari, 2008; Rahman et Post, 2012) et de la performance sociale (Ruf, Muralidhar et Paul, 1998; Sutantoputra, 2009). Ces travaux permettent de mieux comprendre les déterminants de la mise en place de pratiques environnementales ou sociales, mais ne permettent pas de mesurer l'effet des déterminants, dans les PME, sur la mise en place de pratiques durables issues des trois dimensions du DD.

Les travaux de Aykol et Leonidou (2015) mettent quant à eux en évidence l'avancement des connaissances en ce qui a trait au lien entre les PME des secteurs de services et l'engagement environnemental. Les chercheurs ont répertorié pas moins de 109 publications entre 1992 et 2012 qui avaient pour objectif de mieux cerner la

mise en place de pratiques environnementales par les PME des secteurs de services. Les PME manufacturières ont cependant été l'objet d'un nombre plus restreint de recherches. Notons par exemple les recherches conduites par Labelle et St-Pierre (2015, 2010) et Lawrence, Collins, Pavlovich et Arunachalam (2006) qui s'intéressent à la mise en place de pratiques environnementales et sociales.

Notre connaissance sur les déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME, de même que sur les facteurs qui facilitent ou freinent leur mise en place, demeurent fragmentées. Les travaux antérieurs, qui se penchent uniquement sur l'étude d'une ou deux des trois dimensions du DD, ne permettent pas d'examiner le lien entre la mise en place de pratiques durables, qui couvrent les trois dimensions du DD, et les PME. Notre recherche adresse ce manque de la littérature scientifique. Il est particulièrement important d'étudier les PME et leur relation au DD puisque leur fonctionnement est distinct de celui des grandes entreprises et qu'il est inapproprié de les considérer comme des copies réduites des grandes entreprises (Jenkins, 2009; Labelle et St-Pierre, 2010). Grâce à cette enquête, nous comprendrons mieux les relations entre les PME et le DD.

2. QUESTIONS DE RECHERCHE

Nous venons de voir que les pressions qui s'exercent sur les PME pour qu'elles prennent le virage du DD s'accroissent. Notre compréhension actuelle de la relation des PME au DD demeure toutefois fragmentaire. Afin d'améliorer notre compréhension du phénomène, nous nous proposons de répondre aux questions de recherche suivantes :

1. En quoi consiste le DD dans les petites et moyennes entreprises et quelles en sont les pratiques spécifiques?

2. Quels éléments contextuels internes ou externes favoriseraient l'engagement des petites et moyennes entreprises dans la mise en place de pratiques durables?
3. Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise, du propriétaire et/ou du dirigeant liées à la mise en place de pratiques durables par les petites et moyennes entreprises?
4. Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise, du propriétaire et/ou du dirigeant qui sont négativement liées à l'occurrence de pratiques durables dans les petites et moyennes entreprises?

Les questions managériales de recherche se formulent ainsi :

1. Comment les PME perçoivent-elles le DD et en prennent-elles compte dans leurs activités?
2. Qu'est-ce qui favorise la mise en place de pratiques durables par les petites et moyennes entreprises?

3. CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE

Les PME sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser au DD et l'état actuel de la recherche scientifique ne permet pas de bien comprendre les déterminants de leur mise en place de pratiques durables. Nos questionnements sur les facteurs associés à la mise en place de pratiques durables vont nous permettre de mieux appréhender, sur les plans théorique, pratique et méthodologique, le phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME.

3.1 Contributions théoriques

Sur le plan théorique, notre enquête permet d'examiner en profondeur les liens entre l'orientation stratégique de l'organisation, le style de prise de décision de ses gestionnaires et la mise en place de pratiques durables. L'état des connaissances entourant le lien entre ces trois variables ne nous permet pas de savoir s'il existe un lien entre elles, le style de prise de décisions du propriétaire dirigeant ayant peu été retenu jusqu'ici dans les recherches scientifiques. Nos résultats permettront de savoir s'il existe un lien entre l'orientation stratégique, le style de prise de décision et la mise en place de pratiques durables. Advenant la présence d'un lien, nous serons en mesure d'identifier l'orientation stratégique ou le style de prise de décision qui est le plus fréquemment lié à la mise en place de pratiques durables.

Afin d'élaborer le cadre conceptuel de notre enquête, nous avons retenu le modèle conceptuel de Wood (1991). Bien que celui-ci ait déjà fait l'objet de recherches, l'exhaustivité et la profondeur avec laquelle nous l'abordons nous permet de présenter des résultats issus d'une perspective plus large que les travaux jusqu'ici publiés. Notre étude empirique nous permet de mieux expliquer la mise en place de pratiques durables grâce au cadre conceptuel de Wood (1991) ainsi que de mieux comprendre le phénomène de mise en place de pratiques durables lorsqu'analysé sous cet angle.

Nos travaux sont également l'occasion d'étudier l'applicabilité de la théorie néo-institutionnelle, de la théorie de la légitimité et de la théorie de la contingence à l'étude du DD. Nos résultats nous permettent de mieux comprendre l'impact de variables institutionnelles et organisationnelles, dont certaines n'ont pas encore fait l'objet d'études empiriques, sur la mise en place de pratiques durables. Nous pouvons ainsi mieux comprendre si certaines variables telles que la présence de contraintes ou de pressions, ou encore de certaines caractéristiques organisationnelles, sont liées à la mise en place de pratiques durables.

C'est, par la même occasion, la première fois que la mise en place de pratiques durables est étudiée sous l'angle du modèle des comportements interpersonnels formulé par Triandis (1977). Ce modèle, qui tient compte de facteurs sociaux jouant un rôle de premier plan dans le DD, bonifie les modèles comportementaux plus couramment utilisés dans les sciences de la gestion. Nos résultats tiennent compte des pressions normatives perçues par l'individu, de l'affect, de l'image de soi ainsi que des rôles sur la mise en place de pratiques durables. Ce faisant, le modèle des comportements interpersonnels jette un éclairage nouveau sur notre compréhension des comportements associés à la mise en place de pratiques durables par les propriétaires dirigeants de PME.

3.2 Contributions pratiques

Sur le plan pratique, l'une des contributions de notre enquête consiste à dresser un portrait des pratiques de DD mises en place par les PME. Il s'agit d'une des premières études empiriques qui permette de faire un état des lieux de l'étendue de la mise en place de pratiques durables issues des trois dimensions du DD par les PME. Les avantages d'avoir accès à un tel portrait sont nombreux. Nous serons en mesure de mieux comprendre quels sont les intérêts des entreprises qui investissent dans le DD. Nous pourrions également juger des pratiques les plus significatives à la progression du DD ainsi que de celles qui ne contribuent que de manière marginale.

De plus, notre étude permet aux propriétaires dirigeants de positionner la performance de leur entreprise par rapport à celle des autres PME. Les propriétaires dirigeants peuvent utiliser notre outil afin de mesurer l'étendue de la mise en place de pratiques durables par leur PME. Une fois cette mesure connue, les propriétaires dirigeants peuvent planifier les actions à prendre dans les dimensions où ils croient que leur entreprise devrait mettre en place davantage de pratiques et ainsi mieux gérer leur engagement envers le développement durable par rapport aux autres PME.

Nos résultats permettent enfin aux intervenants, qui ont pour objectif de favoriser l'essor du DD, de mieux cibler les entreprises auxquelles ils s'adressent. Ces intervenants peuvent s'appuyer sur nos travaux pour formuler leurs offres en service conseils et maximiser leurs impacts sur les organisations. Nos résultats permettent ainsi une meilleure compréhension des possibilités de support et favorisent l'engagement des entreprises en DD.

3.3 Contributions méthodologiques

Sur le plan méthodologique, la principale contribution de notre étude réside dans le choix de la mesure du DD. En effet, puisque le DD varie dans l'espace et dans le temps, il nous semble important de choisir une mesure qui tienne compte de son évolution. Les lignes directrices G4 de la GRI nous ont servi de base pour élaborer notre outil de mesure. La GRI regroupe, sous un même cadre conceptuel, des entreprises de plus de 180 pays qui désirent publier de l'information concernant leurs efforts en DD. Cet engouement pour la GRI est en partie attribuable au fait que le développement de ses lignes directrices est le fruit de la collaboration entre des experts en provenance de tous les continents. En conséquence, la GRI reflète les préoccupations liées au développement de la planète dans sa globalité et nous apparaît comme un outil tout désigné pour mesurer l'étendue de la mise en place de pratiques durables par les PME.

Nous venons de voir l'importance que revêt le DD. Sa prise en compte par un nombre croissant d'entreprises de même que les actions posées par les différents gouvernements afin de favoriser son essor accentuent la pression sur les PME pour qu'elles prennent elles-aussi le virage. Le prochain chapitre revoit la littérature en lien avec les principaux concepts à l'étude et permet de poser les hypothèses de cette recherche.

DEUXIEME CHAPITRE CONTEXTE THEORIQUE

Dans ce chapitre, nous commençons par dresser un portrait du DD, puis de la RSE. Alors que le premier reflète les aspirations mondiales, le second réfère à la réponse des entreprises face aux défis posés par la prise en compte du DD. Nous enchainons ensuite avec la présentation des PME qui sont au cœur de notre étude. Nous continuons avec la présentation du modèle de recherche et des théories qui lui sont associées. Nous terminons ce chapitre par la formulation de nos hypothèses de recherche.

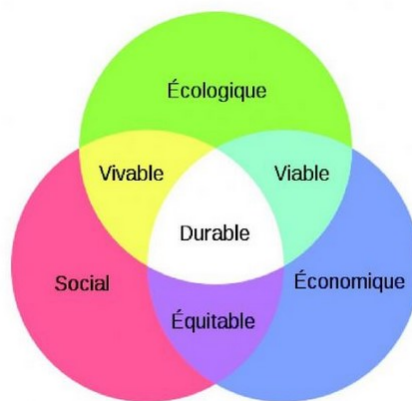
1. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le concept du DD provient de la première modélisation réalisée par le Club de Rome en 1972 de l'impact de la consommation de ressources sur l'environnement. La prise de conscience de la surexploitation des ressources naturelles avec ses conséquences néfastes sur l'environnement a mené des organisations internationales comme l'ONU et l'Union internationale pour la conservation de la nature à utiliser le concept de DD (UICN, 1980) pour parler d'un développement qui « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987).

Plusieurs accords internationaux ont étayé le concept de durabilité, dont les plus importants sont le Sommet de la Terre de 1992 et le Protocole de Kyoto de 1997. Parallèlement, de nombreuses initiatives ont vu le jour afin d'encadrer les entreprises dans leur engagement envers le DD et dans leurs activités de divulgation. Parmi celles-ci, on note la norme ISO 26000 en responsabilité sociétale ainsi que les lignes directrices publiées en 1997 par la GRI, qui ont depuis été revues à quatre reprises, et dont le mandat est de fournir des indicateurs mondialement reconnus pour aider les entreprises à publier des rapports de DD (GRI, 2016).

L'objectif du DD consiste à allier prospérité économique, équité sociale et préservation de l'environnement. Comme le démontre la figure 1, il en découle que les trois dimensions du DD, aussi présentées comme les trois piliers de la durabilité, sont constituées de l'économie, du social et de l'environnement. L'alignement vers le DD requiert pour les entreprises d'évaluer leur performance sur des critères qui ne soient pas exclusivement de nature économique. La nouvelle conception de performance organisationnelle repose désormais sur le triple bilan, qui prend en compte simultanément des critères économiques, sociaux et environnementaux (Elkington, 1997).

Figure 1
Les trois piliers du développement durable



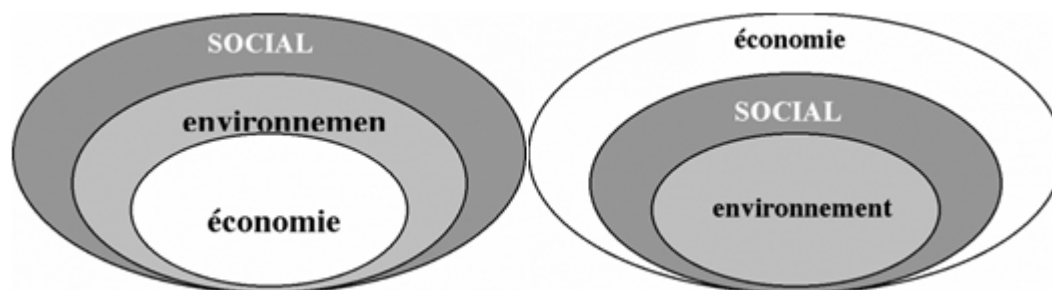
Source : Adapté de AFNOR. (2003). *SD 21000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises. Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*. FDX 30-021, Paris.

1.1 Finalité du développement durable

Il existe toutefois une certaine controverse autour de la finalité du DD. La première approche, dite écologico-centrée, repose sur l'idée que le développement de nos sociétés passe par un environnement sain. Selon cette approche, la protection de l'environnement entraîne une augmentation du niveau de vie qui conduit au développement économique. L'autre approche, dite économico-centrée, part de l'idée

que c'est la prospérité économique qui permet le progrès social et la protection de l'environnement. La première approche est dite de durabilité forte alors que la deuxième approche est dite de durabilité faible (Ernult et Ashta, 2007). La figure 2 montre la différence entre les deux approches.

Figure 2
Approches forte et faible de la durabilité



Source : Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212, 85-96.

2. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

La RSE, aussi connue sous le nom de responsabilité sociale des entreprises, vient de l'appellation anglaise *corporate social responsibility*. Le terme anglais *social*, signifiant à la fois social et sociétal en français, les deux terminologies sont fréquemment rencontrées. Pour la présente thèse, nous avons choisi de retenir l'expression responsabilité sociétale des entreprises puisque le terme sociétale renvoie à une conception élargie des intérêts de la société alors que le terme social réfère plus spécifiquement aux individus qui la compose.

Dans sa forme la plus répandue, la RSE est présentée comme la réponse des entreprises aux exigences du DD (Organisation internationale de normalisation, 2010). Alors que le DD adopte une vision macroéconomique et macrosociétale, la RSE se comprend comme l'éventail des responsabilités qui incombent aux entreprises

pour qu'elles soient de bonnes citoyennes corporatives (Logsdon et Wood, 2002). La RSE s'apparente ainsi à une forme d'autorégulation qui contribue au bien-être des sociétés (Moon, 2007).

L'abondance des travaux en matière de RSE a amené Garriga et Melé (2004) à les classer selon quatre grandes familles. La première famille s'articule autour des approches instrumentales. Certains auteurs tels que Porter et Kramer (2002) appartiennent à cette première catégorie puisqu'ils insistent sur l'atteinte par les entreprises d'objectifs économiques, grâce à leurs actions sociales. La deuxième famille regroupe les recherches qui mettent l'accent sur le caractère politique de la RSE. Les travaux de Logsdon *et al.* (2002) sur la place des entreprises au sein des collectivités démontrent l'importance de s'intéresser au pouvoir politique détenu par les entreprises. La troisième famille rassemble des auteurs qui insistent sur la nécessité pour les entreprises d'intégrer les demandes sociales de leurs parties prenantes. Les travaux de Wood (1991) sur les réponses des entreprises aux questions sociales en sont un exemple. Enfin, la quatrième famille se compose des théories éthiques et se concentre sur la manière de parvenir à une société équitable. Le DD, qui s'intéresse au développement immédiat avec une préoccupation pour les générations futures, s'inscrit dans cette dernière famille.

La RSE couvre un vaste éventail de préoccupations et il n'existe pas de consensus actuellement quant à son orientation future. Pour les fins de la présente recherche, nous estimons que la RSE constitue la réponse des organisations aux exigences du DD. Nous percevons ainsi la RSE comme une démarche à l'intérieur de laquelle s'entremêlent à la fois des questions de performance organisationnelle, de réponse à des préoccupations sociétales, de saine gestion du pouvoir politique et d'éthique.

3. PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

En 2015, le Canada compte 1,14 million de petites entreprises de moins de 100 employés et 21 415 moyennes entreprises qui comptent entre 100 et 499 employés, pour un total de 1,161 million de PME (Industrie Canada, 2016a). Ces entreprises embauchent 8,2 millions d'employés, soit 70,5 % de l'ensemble des travailleurs canadiens du secteur privé, et elles génèrent 54 % du PIB canadien (Industrie Canada, 2016b). Selon Environnement Canada, « en raison du grand nombre de PME au Canada, la production globale d'agents polluants et de déchets de ces entreprises a des répercussions importantes sur l'environnement » (Environnement Canada, 2013). Leur impact est tout aussi important sur le plan social puisqu'elles contribuent au maintien ou à l'amélioration de la qualité de vie de plus de 60% des travailleurs canadiens.

Comprendre les PME s'avère toutefois difficile, principalement en raison de leur grande hétérogénéité. Certaines caractéristiques, qui nécessitent toutes des nuances plus ou moins importantes selon la situation de l'entreprise, ressortent néanmoins. La plus triviale des caractéristiques des PME réside dans leur petite taille, généralement mesurée par le nombre d'employés, l'actif total ou encore le chiffre d'affaires. Selon Julien, Abdul-Nour, Bigras, Blili, Carrier, Deshaies, Drolet, Fabi, Filion, Garand, Gélinas, Jacob, Marchenay, Perreault, Raymond et St-Pierre (2005), les PME ont tendance à avoir une gestion centralisée, ainsi qu'une faible spécialisation. Cette dernière implique que la direction assume des tâches de direction et d'exécution et que les employés et les équipements ont à assumer de multiples rôles et tâches. Les stratégies sont aussi intuitives et peu formalisées, les dirigeants n'ayant pas à fournir aux employés de plans stratégiques auxquels ils puissent référer pour comprendre l'orientation de l'entreprise. La proximité socioculturelle des dirigeants avec leurs employés permet la mise en place de systèmes d'information internes peu complexes, alors que le dialogue et les contacts directs sont pratiqués de manière informelle. Enfin, les PME ont des systèmes d'information externes simples

qui amènent le dirigeant à rencontrer en personne les clients pour discuter de leurs besoins et de leurs désirs (Julien *et al.*, 2005).

Les PME sont aussi davantage flexibles, à court terme, que les grandes entreprises. Elles peuvent produire davantage de séries courtes, à un prix moindre, en raison de leur grande souplesse conférée par la faible spécialisation de leurs différents facteurs de production (Scott, 1988). Cette caractéristique fait d'elles des sous-traitants de choix pour les grandes entreprises qui préféreront externaliser certains services, voir certains segments de leur production plutôt que de devoir réaliser de nouveaux investissements à l'interne (Julien *et al.*, 2005).

L'idée de proximité et de court terme s'impose lors de l'étude des PME. Selon Torres (2000), la gestion des PME s'effectue en privilégiant ce qui est proche du dirigeant, que ce soit dans le temps, dans les relations ou dans l'espace. Les PME sont également proches de leurs parties prenantes, ce qui pourrait expliquer la moindre formalisation de leurs pratiques durables (Vives, 2006). Malgré que 15% des PME québécoises aient mis en place un cadre de gestion du DD (CVRCE, 2011), elles demeurent peu nombreuses à produire un rapport de DD. L'absence de pressions venant des actionnaires pour créer de la valeur à long terme jumelée au fait que les propriétaires dirigeants inculquent leurs propres valeurs dans leur entreprise expliquent aussi le phénomène (Jenkins, 2004).

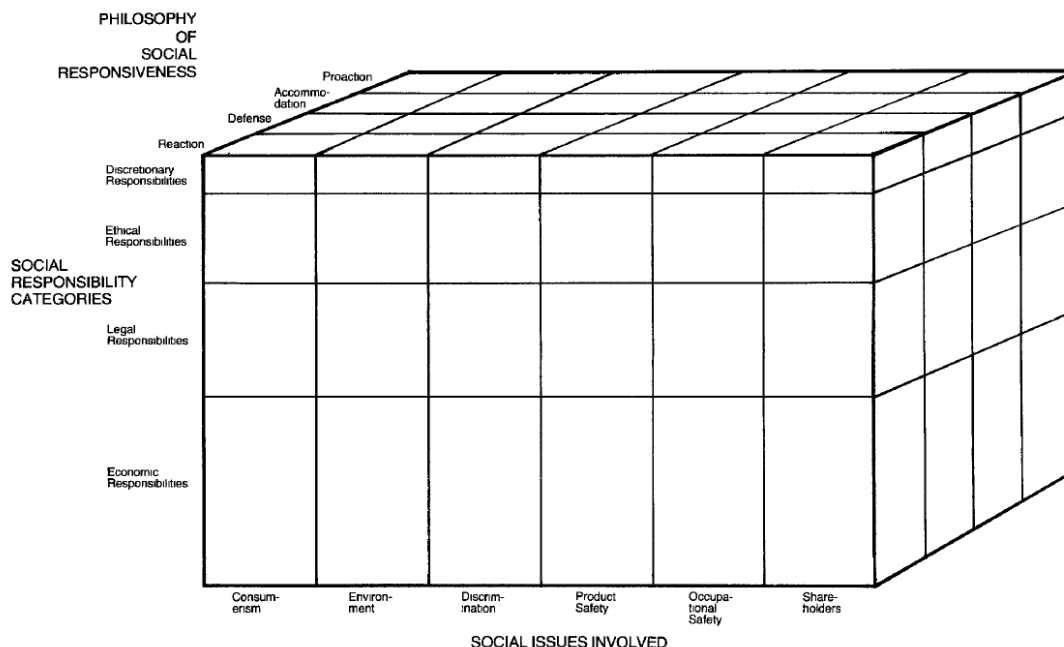
4. MODÈLE DE RECHERCHE

Afin d'encadrer et d'organiser notre recherche, nous nous sommes tournés vers la littérature pour y chercher les modèles théoriques des déterminants de la RSE. Deux modèles conceptuels ressortent lorsqu'il est question d'étudier le concept de la responsabilité sociétale des entreprises. Le premier modèle conceptuel, présenté à la figure 3, est l'œuvre de Carroll (1979) et repose sur une modélisation tridimensionnelle de la RSE. Dans la première dimension se trouvent les quatre

catégories de la responsabilité sociétale. Ces catégories de responsabilités englobent les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Ces quatre catégories couvrent l'ensemble des obligations de l'entreprise envers la société et s'inscrivent sur un continuum allant des enjeux économiques aux enjeux sociétaux (*Ibid.*). La deuxième dimension sert à identifier les préoccupations sociétales auxquelles l'entreprise doit faire face. Parce que ces préoccupations changent et qu'elles sont différentes selon le secteur d'activités (*Ibid.*), le modèle proposé par Carroll (1979) n'est pas exhaustif. Il ne présente que quelques-unes des préoccupations les plus fréquemment rencontrées dans les entreprises. La troisième dimension permet l'identification de la philosophie de gestion de l'entreprise. Cette dernière dimension différencie les philosophies réactives de celles proactives. Le modèle permet ainsi aux gestionnaires de situer la réponse de leur organisation pour chacun des enjeux de RSE qui se présente. Le modèle conceptuel délimite les attentes à l'endroit des gestionnaires des organisations et les aide à mettre en relation les différents plans de la RSE pour qu'ils puissent positionner la réaction de leur organisation aux impératifs de la RSE.

Le modèle de Carroll (1979) se veut une aide apportée aux gestionnaires d'entreprises afin qu'ils puissent mieux comprendre le fait que les responsabilités sociétales ne sont pas séparées et distinctes de la performance économique de leur entreprise. Elles sont plutôt une des parties des responsabilités prises dans leur ensemble des entreprises envers les sociétés. Ultimement, le modèle pourrait amener les gestionnaires à améliorer leur programme en matière de RSE, incluant pour les volets de la planification, du diagnostic et de la résolution des problèmes associés à la RSE (*Ibid.*).

Figure 3
Le modèle tridimensionnel de la RSE

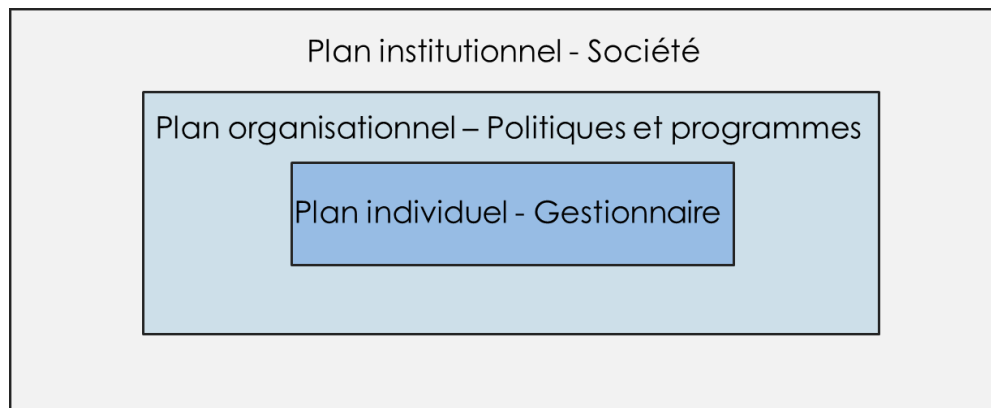


Source : Adapté de Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Le deuxième modèle conceptuel, que nous retenons aux fins de la présente étude, est celui de Wood (1991). Celle-ci a relevé que les organisations sujettes au DD sont sollicitées sur trois plans. D'abord, les organisations doivent faire face aux principes propres au DD. Ces principes, énoncés par les sociétés, agissent tels des forces institutionnelles. Ces forces exercent des pressions sur les organisations, lesquelles vont ensuite réagir, en fonction de leurs caractéristiques propres, par l'entremise de leurs politiques et de leurs programmes. Le choix de la réponse appropriée aux pressions des parties prenantes revient quant à lui au gestionnaire. Ce modèle conceptuel nous apparaît particulièrement bien adapté à l'étude de la mise en place de pratiques durables par les PME étant donné qu'il tient compte à la fois des interactions entre les organisations et la société, des caractéristiques des organisations

et de leur propriétaire dirigeant. La figure 4 présente les trois plans de la responsabilité sociétale tels que décrits par Wood (1991).

Figure 4
Les trois plans de la responsabilité sociétale



Source : Adapté de Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 16(4), 691-718.

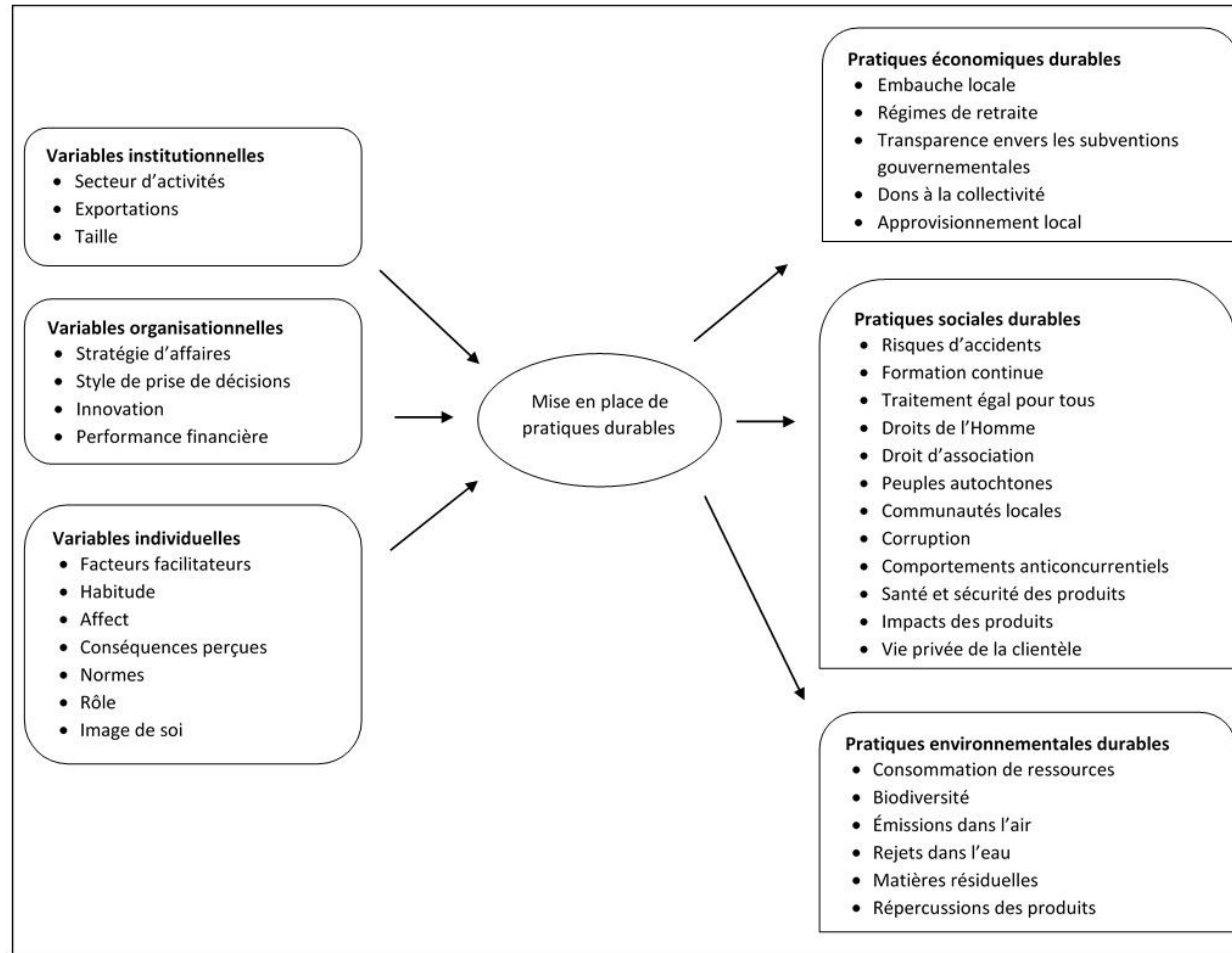
Les variables que nous nous proposons de mesurer s’inscrivent à l’intérieur de chacun des trois plans de la responsabilité sociétale de Wood (1991). Sur le plan institutionnel, nous nous intéressons à l’influence que peuvent avoir le secteur d’activités, la taille ainsi que le fait d’exporter. Ces trois facteurs vont nous permettre de mieux comprendre l’importance que revêtent les forces institutionnelles, incluant les forces en provenance des contextes nationaux, sur l’appropriation du DD par les PME. La théorie néo-institutionnelle peut ainsi améliorer notre compréhension de la réponse des organisations aux enjeux sociaux et environnementaux émergents (Ball et Craig, 2010).

Toujours selon le modèle de Wood (1991), l’étude des caractéristiques de l’entreprise constitue un passage obligé pour comprendre le phénomène d’appropriation du DD par les entreprises. Les contingences organisationnelles façonnent la réponse des entreprises aux préoccupations liées au DD puisque les entreprises sont tenues de remédier aux impacts négatifs qu’elles ont pu avoir et

d'éviter que pareille situation ne se reproduise dans le futur (*Ibid.*). Selon cette approche, la nature même de l'entreprise se trouve à dicter les comportements attendus en matière de DD. Dans le cadre de notre étude, ces facteurs de contingence incluent la stratégie d'affaires, le style de prise de décisions du propriétaire dirigeant, l'innovation ainsi que la performance financière.

Sur le plan individuel, nous faisons appel à la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977). Cette théorie postule que la décision de se comporter de manière durable découle de l'intention, de l'habitude et de facteurs facilitateurs. Elle tient également compte de facteurs sociaux tels que les normes, les rôles, l'image de soi, l'affect et les conséquences perçues. Hormis les facteurs facilitateurs, mesurés par la rentabilité, toutes ces variables seront traitées dans la section dédiée aux caractéristiques du propriétaire dirigeant. La figure 5 présente l'intégration des variables au modèle de recherche.

Figure 5
Intégration des variables au modèle de recherche



5. THÉORIE INSTITUTIONNELLE

La théorie institutionnelle s'intéresse aux forces institutionnelles qui façonnent les organisations et leurs comportements. L'évolution de cette théorie est marquée par une scission entre deux approches, l'une centrée sur l'organisation et l'autre sur l'environnement de l'organisation. Nous commençons par présenter l'approche dite de la vieille théorie institutionnelle, qui insiste sur les changements à survenir à l'intérieur de l'organisation, pour enchaîner avec la nouvelle théorie institutionnelle, dont le focus se tourne vers la société et les champs organisationnels.

5.1 Origines

La « vieille » théorie institutionnelle origine des travaux de Selznick (1949), pour qui l'institutionnalisation est un processus qui survient dans le temps et qui reflète l'histoire distincte des organisations. Elle se concrétise en raison de l'influence des individus au sein des organisations et exprime leurs intérêts de même que la manière avec laquelle ils s'adaptent à leur environnement. Institutionnaliser consiste à infuser les organisations avec des valeurs qui vont au-delà des exigences techniques requises pour accomplir les tâches.

Parsons (1956) affirme quant à lui que le point de départ, pour l'étude des organisations d'un point de vue sociologique, consiste à s'intéresser à leur modèle de valeurs. Ce modèle de valeurs, ou système de valeurs, doit s'inscrire en adéquation avec le système de valeurs du plus grand système social puisque l'organisation ne constitue qu'un sous-système de la société. Il doit ainsi y avoir une acceptation des valeurs de l'organisation par la société pour que le sous-système puisse être accepté et intégré dans le système social.

5.2 Vieil et nouvel institutionnalisme

Ces premiers travaux sur l'influence des institutions s'intéressent principalement aux conflits et aux modifications qui s'opèrent à l'intérieur des organisations. Les valeurs et les intérêts des acteurs à l'intérieur des organisations expliquent comment les organisations s'inscrivent dans leurs communautés locales et comment elles cooptent leurs relations externes. Avec les travaux de Meyer et Rowan (1977), le focus de la théorie institutionnelle évolue. L'intérêt des théoriciens se porte vers les environnements non-locaux, les secteurs d'activités et les professions. L'influence de l'environnement immédiat est présentée comme plus subtile et les organisations sont dorénavant pénétrées par celui-ci. Le locus d'institutionnalisation s'opérationnalise au niveau du champ organisationnel plutôt qu'à l'intérieur des organisations elles-mêmes (Powell et DiMaggio, 1991). L'étude des similarités entre les organisations qui œuvrent à l'intérieur d'un même environnement hautement structuré devient le point de départ de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Le tableau 1 présente les différences entre les deux institutionnalismes.

Tableau 1
Différences entre vieil et nouvel institutionnalisme

	Vieil	Nouvel
Source d'inertie	Intérêts cachés	Impératifs de légitimité
Importance de la structure	Structure informelle	Rôle symbolique de la structure formelle
Organisation encadrée dans	Communauté locale	Champ, secteur ou société
Cible de l'institutionnalisation	Organisation	Champ ou société
Formes clés de la connaissance	Valeurs, normes, attitudes	Classification, routines, scripts, schémas

Source : Powell, W.W. et DiMaggio, P.J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago. Chicago.

Aux fins de l'étude de la mise en place de pratiques durables par les PME, nous retenons la conceptualisation de l'institutionnalisation des pratiques de DD présentée par Wood (1991), qui argumente que les fondements théoriques de la théorie néo-institutionnelle expliquent adéquatement les forces à l'œuvre. Nous poursuivons en présentant les fondements théoriques de la théorie néo-institutionnelle.

6. THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE

Notre approche de la théorie néo-institutionnelle puise à la fois dans la sociologie, la politique et les sciences de la gestion. Les cadres institutionnels qui façonnent les comportements organisationnels émergent simultanément des interrelations entre les individus qui composent les sociétés, des interrelations entre les organisations et les pouvoirs publics, ainsi que des pratiques de gestion des organisations. En conséquence, l'angle théorique que nous adoptons pour l'étude des institutions et du DD est celui de la théorie sociologique néo-institutionnelle et de l'influence des forces politiques sur les organisations.

6.1 Institutions

Parce qu'il existe de nombreuses définitions présentant des variations substantielles (Scott, 1987), notre conceptualisation de la nature des institutions s'appuie sur la réflexion de Matten et Moon (2008), selon qui le concept s'articule à la jonction des travaux de Huntington (1969), de March et Olsen (1989) et de Peters (1999). Les institutions sont des modèles comportementaux récurrents, stables et valorisés qui répondent à des critères d'adaptabilité, de complexité, d'autonomie et de cohérence (Huntington, 1969). Les institutions se présentent comme des ensembles de règles et de routines qui définissent les actions en termes de relations entre les rôles et les situations (March *et al.*, 1989) et qui permettent de modéliser et de rendre prévisibles les interactions, d'instaurer de la stabilité, de contraindre les

comportements individuels et de véhiculer des valeurs et des significations communes (Peters, 1999).

Cette approche, qui adopte une vision sociopolitique normative, présente les institutions telles des caractéristiques structurelles des sociétés, qui possèdent une certaine stabilité temporelle, contraignent les comportements et reposent sur un ensemble de valeurs et de significations partagées par tous les membres de la société. Les institutions transcendent les individus et permettent de prédire les interactions sociales de groupes par la compréhension des relations spécifiques entre leurs membres (Peters, 1999).

6.2 Institutionnalisation

Conséquemment, l'institutionnalisation consiste, pour des ensembles de comportements, à acquérir de la valeur et de la stabilité (Huntington, 1969) par un processus où les acteurs se transmettent ce qui est défini par la société comme étant vrai (Zucker, 1977). Du point de vue de l'organisation, ce processus est vital puisqu'il sous-tend la création et la persistance des groupes sociaux. Il se révèle, à travers les membres d'une organisation donnée, par le partage de significations communes associées aux structures organisationnelles ou aux pratiques de gestion (Rouleau, 2007). L'institutionnalisation s'opère alors à travers différents véhicules tels que la culture, les structures ou les routines (Scott, 1995).

Zucker (1977) souligne deux caractéristiques qui permettent de statuer sur le caractère institutionnel de comportements. Elle relève que les comportements doivent être à la fois objectifs et extériorisés pour être institutionnalisés. Les comportements objectifs sont des comportements qui sont potentiellement répétables par d'autres acteurs sans que ne soit modifiée la signification commune du comportement. Les comportements sont extériorisés lorsque la compréhension subjective de l'acte est

reconstruite en tant que compréhension intersubjective, de telle sorte que les comportements soient perçus comme faisant partie du monde extérieur (*Ibid.*).

6.3 Champ organisationnel

Analysé sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle, le phénomène d'institutionnalisation s'opérationnalise à l'intérieur de ce que DiMaggio *et al.* (1983) nomment le champ organisationnel. Un champ organisationnel se présente comme un ensemble d'organisations qui « agrégées, constituent une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et produits, institutions réglementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires¹ » (DiMaggio *et al.*, 1983, p. 148). Les organisations, à l'intérieur d'un même champ organisationnel, sont pénétrées par leur environnement (Scott, 1995) et il en découle une standardisation des règles et des structures présentes au niveau des industries, des professions et des nations (Powell *et al.*, 1991).

Le champ organisationnel s'apparente dans sa dynamique au concept des cinq forces concurrentielles présenté par Porter (1979). Selon ce dernier, le secteur d'activités exerce sur les organisations des forces qui varient entre les secteurs en fonction de leur structure. Pour les théoriciens néo-institutionnels, ces structures sont le résultat de la nécessité, pour les organisations à l'intérieur d'un secteur d'activités donné, d'échanger entre elles. Les organisations se bureaucratisent et s'homogénéisent en raison des forces qui émergent de la structuration des champs organisationnels (DiMaggio *et al.*, 1983). Les mécanismes à l'œuvre dans la structuration des champs organisationnels incluent la compétition, l'État et les professions (*Ibid.*).

¹ By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. Traduction libre.

6.4 Homogénéisation

Le phénomène d'homogénéisation des organisations se révèle à travers le concept d'isomorphisme. L'isomorphisme est un processus qui contraint les organisations, évoluant à l'intérieur d'un même environnement et soumises aux mêmes caractéristiques environnementales, à se ressembler les unes aux autres (DiMaggio *et al.*, 1983). Il existe trois mécanismes à travers lesquels les changements institutionnels s'effectuent, soit a) l'isomorphisme coercitif qui trouve ses racines dans les influences politiques et les questions de légitimité b) l'isomorphisme mimétique qui se veut une réponse à l'incertitude, et c) l'isomorphisme normatif qui découle de la professionnalisation (*Ibid.*). Voyons chacun de ces trois mécanismes, qui sont au cœur de la théorie néo-institutionnelle, plus en détail.

6.4.1 *Isomorphisme coercitif*

L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles dépendent ou de forces culturelles présentes à l'intérieur de la société (*Ibid.*). Une grande part du pouvoir de coercition réside entre les mains des États (Jennings et Zandbergen, 1995) qui, grâce à leur cadre de gouvernance, imposent des environnements légaux aux organisations. L'exercice de leur pouvoir de coercition permet aux États de définir les règles, de les imposer et de les faire appliquer (March *et al.*, 1989). Lorsqu'ils font usage de ce pouvoir, les États affectent à la fois les comportements et les structures des organisations (DiMaggio *et al.*, 1983).

En plus des pouvoirs légaux, les États peuvent imposer des exigences techniques (la production annuelle de la déclaration de revenus, par exemple) et des barèmes lorsqu'ils vont en appel d'offres (exiger une certification ISO, par exemple). D'autres contraintes ou pressions informelles peuvent surgir des interactions avec d'autres organisations influentes. DiMaggio *et al.* (1983) mentionnent à cet effet que

certaines organisations vont mettre en place des structures, des méthodes ou des philosophies de gestion parce que ces changements sont perçus comme nécessaires pour maintenir le support des organisations avec lesquelles elles interagissent.

6.4.2 *Isomorphisme mimétique*

L'isomorphisme mimétique consiste pour les organisations à se modeler en fonction des caractéristiques adoptées par d'autres organisations. Les organisations se tournent vers l'imitation lorsqu'il y a incertitude. L'incertitude peut provenir d'une mauvaise compréhension des technologies, d'objectifs ambigus ou d'incertitudes symboliques présentes dans l'environnement (DiMaggio *et al.*, 1983). Les organisations vont emprunter des caractéristiques à d'autres organisations de manière explicite via l'embauche de consultants ou de manière implicite par les transferts d'employés ou le roulement du personnel. DiMaggio *et al.* (1983) soulignent que les organisations ont tendance à se modeler d'après des organisations qui, à l'intérieur de leur champ organisationnel, sont perçues comme davantage performantes ou légitimes.

6.4.3 *Isomorphisme normatif*

L'isomorphisme normatif découle principalement de la professionnalisation. Il prend forme lorsque des regroupements de travailleurs tentent de définir les conditions et les méthodes dans lesquelles ils travaillent. La professionnalisation de ces associations de travailleurs « établit des bases cognitives et rend légitime leur autonomie occupationnelle² » (*Ibid.*, p. 152).

² [...] *and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy*. Traduction libre.

L'isomorphisme normatif est alimenté à la fois par l'éducation formelle et par les réseaux professionnels. Les règles à suivre font ici partie d'un code de comportements appropriés qui est appris et internalisé à travers l'éducation et la socialisation (March *et al.*, 1989). La formation universitaire de professionnels du monde des affaires a pour effet de développer les normes organisationnelles. Les réseaux de professionnels jouent quant à eux leur rôle normatif lorsqu'ils définissent et promulguent des règles et normes concernant les comportements organisationnels et professionnels de leurs membres (DiMaggio *et al.*, 1983).

6.5 Motivations

Sous l'influence de ces trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel, les caractéristiques des organisations d'un champ organisationnel donné vont tendre à converger, sans pour autant que leur efficience ne s'en trouve améliorée. L'intérêt pour les organisations à se laisser structurer par leur environnement institutionnel réside dans ce que leurs ressemblances entre elles leur permet de transiger plus aisément, d'attirer des employés orientés sur la carrière, de correspondre aux exigences liées à l'octroi de contrats, d'acquérir de la stabilité et d'améliorer leur support social mais surtout, de gérer leur réputation et d'être reconnues comme légitimes au sein des sociétés dans lesquelles elles évoluent (DiMaggio *et al.*, 1983; Meyer *et al.*, 1977; Scott, 1995; Suchman, 1995). Cette légitimité, qui vient avec l'incorporation des pratiques et des procédures institutionnalisées dans la société, accroît les chances de survie des organisations et réduit la turbulence en provenance de l'environnement (Meyer *et al.*, 1977).

7. THÉORIE DE LA LÉGITIMITÉ

Les théoriciens néo-institutionnels avancent que les organisations se laissent influencer par les pressions institutionnelles non pas par souci d'efficience, mais plutôt parce qu'elles doivent légitimer leurs opérations et sécuriser la place qu'elles

occupent au sein des sociétés. Voyons maintenant à quoi correspond le concept de légitimité et comment celui-ci s’imbrique dans le DD.

7.1 **Légitimité**

Les organisations qui institutionnalisent les pratiques et les procédures valorisées à l’intérieur de leur champ organisationnel sont récompensées par le gain, le maintien ou la réparation de leur légitimité (Suchman, 1995). La légitimité se présente comme une « perception ou une assomption généralisée que les actions d’une entité sont désirables, convenables ou appropriées à l’intérieur d’un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions³ » (*Ibid.*, p. 574). Pour Suchman (1995), institutionnaliser revient à légitimer puisque la mise en place de pratiques ou de procédures reconnues par la société comme désirables, convenables ou appropriées mène à une modification des perceptions de la société à l’endroit de l’organisation.

7.2 **Piliers de la légitimité**

Le tableau 2 présente ce que Scott (1995) nomme les trois piliers de la théorie néo-institutionnelle. Selon lui, l’ensemble des recherches qui s’appuient sur la théorie néo-institutionnelle repose sur un ou plusieurs de ces trois piliers. Chacun de ces piliers présente les bases nécessaires à ce qu’il y ait, entre une organisation et ses parties prenantes, à la fois un alignement culturel, un support normatif et une compatibilité face aux lois et aux règles édictées (*Ibid.*). Chacune de ces trois catégories correspond à un des mécanismes d’isomorphisme proposé par DiMaggio *et al.* (1983).

³ *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.* Traduction libre.

Tableau 2
Les trois piliers de la théorie néo-institutionnelle

	Régulateur	Normatif	Cognitif
Conformité basée sur	Opportunisme	Obligation sociale	Pris pour acquis
Mécanismes	Coercition	Normes	Mimétisme
Indicateurs	Règles, lois, sanctions	Certifications, accréditations	Prévalence
Légitimité basée sur	Sanctionné par la loi	Moralement régie	Soutenu par la culture, conceptuellement correct

Source : Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications.

7.2.1 Légitimité réglementaire

Afin de mieux comprendre les causes et les effets de la légitimité, Scott (1995) a développé une typologie qui classe la légitimité en trois catégories. La première catégorie réfère à la légitimité réglementaire, qui correspond aux pressions institutionnelles coercitives et qui renvoie aux lois, aux règles ainsi qu'aux sanctions. Les processus réglementaires impliquent la présence de lois ou de règles, leur surveillance de même que le recours à des sanctions, qu'elles soient sous la forme de récompenses ou de punitions, afin d'influencer les comportements (*Ibid.*). Pour les organisations, cela implique la mise en place de règles formelles et de codes informels ainsi qu'un arbitrage entre les coûts associés à la surveillance des comportements et la sévérité des punitions (North, 1990). Les comportements visés par la légitimité réglementaire sont adoptés parce qu'ils sont sanctionnés par la loi (Scott, 1995).

7.2.2 *Légitimité normative*

La deuxième catégorie réfère à la légitimité normative, qui met l'accent sur la manière avec laquelle les valeurs et les cadres normatifs affectent les choix. Ces valeurs et normes introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire à la vie sociale (*Ibid.*). Les valeurs sont des conceptions de ce qui est préférable ou désirable juxtaposées à des standards grâce auxquels il est possible de comparer et d'évaluer les comportements (*Ibid.*). Les normes réfèrent quant à elles à la manière selon laquelle les choses devraient être faites. Elles spécifient les moyens légitimes pour atteindre les objectifs souhaités (*Ibid.*). Les comportements visés par la légitimité normative sont ceux qui sont adoptés parce qu'ils constituent la bonne chose à faire.

7.2.3 *Légitimité cognitive*

La troisième catégorie réfère à la légitimité cognitive, qui fait appel à la conception que se font les individus des cadres de référence sociétaux en matière de comportements sociaux. Scott (1995) note qu'en de multiples circonstances, il y a conformité parce que le comportement adopté est le seul qui ait pu être conceptualisé. Les comportements, et principalement les routines, sont mis en place parce qu'ils sont pris pour acquis, parce qu'ils sont la seule manière de concevoir la façon dont les choses doivent être faites. Ces comportements résultent de l'identité sociale, c'est-à-dire de la conception que se fait un individu de qui il est ainsi que de ce qui a du sens pour lui, compte tenu de la situation dans laquelle il se trouve (*Ibid.*). Les comportements visés par la légitimité cognitive sont ceux adoptés parce qu'aucune alternative n'a pu être conceptualisée.

8. NÉO-INSTITUTIONNALISME ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Parce que le DD s'affirme comme un paradigme incontournable pour le monde des affaires du 21^e siècle, son implantation dans les organisations s'est accompagnée du développement du cadre institutionnel qui le régit (Bollecker, Mathieu et Clementz, 2006). Un niveau d'analyse qui cible les institutions a l'avantage de mettre l'accent sur des structures organisationnelles ou des processus qui couvrent un ou plusieurs secteurs d'activités en entiers, qui sont nationaux ou internationaux, et autosuffisants (Ball *et al.*, 2010). Des organisations internationales ont formulé des cadres de référence, alors que des acteurs nationaux et internationaux ont édicté des lois, des règles et des normes afin de définir, d'encadrer et de légiférer quant aux comportements organisationnels souhaités. Soumises à ces pressions, les organisations modifient progressivement leurs comportements.

Pour que les organisations puissent s'approprier les nouvelles règles du jeu, elles ont dû rendre leurs frontières perméables aux aspirations du corps social. « Les différentes transformations des environnements socioéconomiques des entreprises ont conduit à l'élargissement de leur responsabilité à l'ensemble des membres du corps social vis-à-vis desquels leurs actions ont un effet » (Bollecker et Mathieu, 2012, p. 3). C'est pourquoi il est maintenant attendu des organisations engagées envers le DD qu'elles soient responsables envers les groupes et les individus qui peuvent l'affecter ou être affectées par ses actions (Freeman, 1984).

Dans les prochaines sections, nous avons comme objectif de classer les changements constatés dans l'environnement des organisations en fonction des trois piliers de la théorie néo-institutionnelle. Ces changements vont nous permettre de mieux comprendre la place qu'occupent les organisations au sein de nos sociétés, ainsi que les comportements et les rôles qui sont attendus de leur part depuis que les pressions et les contraintes liées au DD s'accroissent.

8.1 **Cadre régulateur**

L'évolution du cadre réglementaire et juridique, de même que la valorisation des valeurs et des principes du DD à l'intérieur des cultures nationales, sont des facteurs cruciaux dans l'appropriation du DD par les PME. Nous retenons les pressions légales exercées par les lois ainsi que les pressions culturelles, qui sont le fait des parties prenantes, afin d'expliquer les changements de comportements des PME en matière de DD.

8.1.1 *Lois*

Les institutions gouvernementales contraignent les organisations au respect de seuils minimaux par l'imposition de lois et par la présence de sanctions. Les lois en matière d'économie, d'environnement et de société sont particulièrement efficaces pour fixer les seuils planchers quant aux comportements organisationnels attendus en matière de DD. Ces lois sont requises en raison de changements survenus dans l'environnement institutionnel au cours des dernières décennies. En effet, les parties prenantes sont de plus en plus exigeantes envers les entreprises et demandent à ce que les comportements illégitimes des entreprises soient punissables par la loi (Bronn et Vidaver-Cohen, 2009). Le resserrement des lois et l'imposition de sanctions dissuadent les entreprises d'agir de manière illégale et renforcent l'institutionnalisation du DD dans les sociétés occidentales.

8.1.2 *Culture*

Les pressions culturelles proviennent pour leur part des parties prenantes. Le rôle et l'importance des parties prenantes ont considérablement changés depuis que le DD contraint les organisations à prendre en compte leurs préoccupations. Comme le précisent Mlouka et Boussoura (2008), l'environnement institutionnel des organisations se caractérise aujourd'hui par la présence de nouveaux acteurs qui

s'appuient sur les valeurs humanitaires, les inquiétudes sociales et les préoccupations environnementales propres au DD pour faire pression sur les organisations.

Selon Bollecker *et al.* (2012), le pouvoir des parties prenantes sur les organisations s'est accru en réaction à des décisions de gestion qui portaient de fortes charges symboliques (les affaires Danone et Nike, par exemple). Les parties prenantes, en décidant de boycotter, de manifester ou de dénigrer, ont exercé sur les gestionnaires des pressions afin que soient modifiés les comportements de leurs organisations.

Les médias jouent un rôle prépondérant dans la modification de la relation de pouvoir entre les parties prenantes et les organisations. Alors que l'influence du DD commençait à se faire sentir sur les comportements organisationnels, la couverture médiatique a accéléré l'étendue de sa mise en place en augmentant la visibilité des organisations (Branco et Rodrigues, 2008; Reverte, 2009), invitant ainsi les parties prenantes à s'intéresser davantage aux pratiques, voir à scruter les comportements organisationnels (Bansal, 2005). La menace d'une exposition médiatique exerce sur les organisations une force coercitive afin qu'elles mettent en place des pratiques durables, sans quoi leur réputation et leur légitimité s'en trouvent menacées.

Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte des PME. Souvent aux prises avec des ressources limitées, ces organisations se trouvent en situation d'infériorité par rapport à leurs principales parties prenantes (Ben Boubaker Gherib, Spence et Biwolé, 2009). Leur position précaire implique qu'elles doivent composer avec des rôles de dépendance. Cette relation de dépendance fait en sorte qu'elles doivent parfois se plier aux exigences avec, pour unique objectif, de maintenir leurs relations d'affaires. Cet acquiescement aux conditions présentes dans leur environnement s'effectue en réaction aux pressions coercitives plutôt que dans une recherche d'efficacité organisationnelle.

8.2 Cadre normatif

Le développement de normes et de standards, liés au DD et à la responsabilité sociétale, ont eux-aussi induit des changements dans les comportements des organisations. Différentes institutions ont mobilisé leurs ressources afin de définir et d'encadrer les attentes en matière de DD. Certaines de ces institutions sont internationales, alors que d'autres sont issues de contextes nationaux. Comme le mentionnent Matten *et al.* (2008), c'est le cadre institutionnel national qui fournit le contexte nécessaire pour assumer qu'une organisation est socialement responsable. Ces contextes institutionnels étant différents d'une nation à l'autre, les attentes envers les organisations diffèrent elles-aussi.

8.2.1 Institutions internationales

De nombreuses institutions internationales ont proposé des cadres de référence afin de baliser l'intégration du DD par les organisations. Parmi celles-ci, Bollecker *et al.* (2012) citent la publication du rapport Brundtland en 1987, l'adoption de l'Agenda 21 lors du sommet de Rio en 1992, la GRI en 1997 et le Pacte mondial des Nations Unies en 1998. Ces initiatives internationales volontaires informent les organisations des comportements désirables ou appropriés en fournissant des indications comportementales prescriptives.

En parallèle, le cadre institutionnel du DD a vu se développer un ensemble de normes internationales, dont la norme ISO 26000 en RSE, la norme SA 8000 qui encadre les relations de travail et la norme AA 1000 sur l'audit des démarches en DD. Ces normes fournissent des lignes directrices pour que les organisations se comportent de manière socialement responsable. Elles permettent également aux organisations de rendre des comptes à leurs parties prenantes de manière à ce que leur démarche soit perçue comme étant légitime. En mettant en place et en se conformant à ces normes, les organisations démontrent qu'elles partagent les valeurs

internationales du monde des affaires et qu'elles prennent des moyens légitimes pour atteindre leurs objectifs.

8.2.2 *Institutions nationales*

En Amérique du nord comme en Europe, les institutions nationales s'affairent à promulguer des normes qui institutionnalisent le DD dans le monde des affaires. La France a proposé aux organisations qui œuvrent sur son territoire la norme SD 21000 en responsabilité sociétale. Cette norme, aujourd'hui remplacée par l'ISO 26000, encadre les pratiques de gouvernance, sociales et environnementales afin que les entreprises contribuent au DD. Au Canada, le Gouvernement du Québec a procédé à la publication, en 2011, de la norme BNQ 21000 en DD. Cette norme établit les attentes en matière de DD en fonction du contexte québécois. Toutes les organisations qui désirent initier une démarche en DD peuvent s'y référer afin de mieux cerner les attentes sociétales en matière de DD et de légitimer leurs comportements.

8.2.3 *Normes comptables*

Les normes professionnelles édictées par la profession comptable influencent elles aussi les comportements des organisations en matière de DD. Les départements de finance et de comptabilité ont tous les deux pour mandat de fournir l'information nécessaire à la gestion des enjeux liés au DD (Henri et Journeault, 2010; Schaltegger *et al.*, 2010). Ils ne sont toutefois que très peu engagés dans les processus liés à la gestion du DD (Ballou, Casey, Grenier et Heitger, 2012; Windolph, Harms et Schaltegger, 2014), ce qui implique que les normes comptables en lien avec le DD sont souvent les seules informations formalisées qui guident la prise de décisions sur les enjeux du DD.

8.2.4 Universités

Le cadre institutionnel normatif repose également sur la socialisation, qui s'opère à l'intérieur des institutions supérieures d'enseignement, afin de normaliser les comportements organisationnels des professionnels. L'éducation des professionnels, à travers les cycles supérieurs d'enseignement, amène une normalisation des attentes quant aux comportements individuels ainsi qu'à une foule d'autres facteurs de socialisation (DiMaggio *et al.*, 1983).

Ces facteurs de socialisation poussent les professionnels à apprendre les règles propres à leur domaine d'activités tels des « catéchismes d'attentes » (March *et al.*, 1989). Une fois éduqués et socialisés, les professionnels en viennent à se comporter en conformité avec les règles normatives préalablement rationalisées. C'est ainsi qu'un comptable se demande comment un comptable doit se comporter en fonction de la situation dans laquelle il se trouve, et qu'un chef de division se demande comment un chef de division doit se comporter en fonction de la situation dans laquelle il se trouve (*Ibid.*).

Les cours offerts dans les facultés des sciences de la gestion incluent de plus en plus de références aux concepts du DD. L'intégration d'un axe société au tableau de bord équilibré (Kaplan et Norton, 2001) permet d'intégrer la gestion des enjeux du DD à l'intérieur de la gestion stratégique des organisations. En finance, les portefeuilles éthiques et l'investissement socialement responsable ont fait leur apparition. Les étudiants des cycles supérieurs intègrent désormais les réseaux professionnels et les organisations avec une sensibilité face aux enjeux du DD. La légitimité des comportements individuels et collectifs des professionnels repose dorénavant en partie sur leur intégration des attentes liées au DD au moment de leur scolarisation.

8.3 Cadre cognitif

Par ailleurs, certains comportements sont mis en place par routine ou tout simplement parce qu'aucune alternative n'a pu être conçue. À l'intérieur du cadre cognitif institutionnel, les comportements durables sont mis en place afin de correspondre avec les meilleures pratiques d'affaires du moment, soit parce que les gestionnaires n'ont pas trouvé de manière différente de faire ou parce qu'ils n'ont pas enclenché de réflexion sur les raisons qui poussent à mettre en place des pratiques durables. Étudié sous cet angle, l'innovation par la mise en place de pratiques durables se présente comme un vecteur du DD et les réseaux sociaux favorisent sa diffusion.

8.3.1 *Organisations novatrices*

Concept relativement jeune, le DD est en lui-même source d'incertitude en raison de son ambiguïté sémantique, théorique et idéologique (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004; Mlouka *et al.*, 2008). Face à cette incertitude, la première vague d'organisations à innover en s'engageant envers le DD sont celles qui se reconnaissent, au moins partiellement, dans les valeurs et normes qu'il véhicule (Bansal, 2005). Ces initiatives, en provenance de quelques organisations novatrices, bouleversent les pratiques organisationnelles à l'intérieur des champs organisationnels et accentuent la pression sur les autres organisations à l'intérieur du même champ organisationnel pour qu'elles leurs emboitent le pas.

8.3.2 *Mimétisme*

Les initiatives d'entreprises novatrices incitent les autres entreprises à l'intérieur de leur champ organisationnel à s'engager dans la même voie qu'elles (Bollecker *et al.*, 2012). La mise en place de pratiques durables, par certaines entreprises considérées plus performantes ou légitimes, conduit à la mise en place de

pratiques similaires par d'autres entreprises qui, grâce au mimétisme, aspirent à leur ressembler et à atteindre des niveaux de performance ou de légitimité similaires.

Bollecker *et al.* (2012) donnent en exemple la présence de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale (ORSE) en France et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sur le plan international, deux institutions qui favorisent le mimétisme par la mise en réseau de gestionnaires d'entreprises. D'autres organisations telles que l'ONU participent également à la création de réseaux d'affaires dédiés à l'essor de principes alignés sur le DD. Dans le but de promouvoir la légitimité sociale des entreprises, le Pacte mondial propose des mécanismes de concertation et d'apprentissage, ainsi que la mise sur pied de réseaux locaux et de partenariats. Ces mécanismes ont pour objectif de favoriser le mimétisme par le partage entre les organisations signataires du Pacte mondial de pratiques commerciales responsables et novatrices en matière de mise en valeur du capital social (Organisation des Nations Unies, 2016).

L'analyse que font Mlouka *et al.* (2008) pointe également vers le mimétisme. Selon eux, un groupe de trois entreprises françaises du secteur de la grande distribution a eu recours au même référentiel en raison de leurs ressemblances en matière de responsabilité sociétale. Ces organisations, soumises à des contraintes cognitivo-culturelles similaires en provenance de leur champ organisationnel, ont choisi le même référentiel en responsabilité sociétale afin de mieux gérer l'incertitude environnementale et les risques de perte de réputation. Le mimétisme leur permet de se conformer aux pratiques reconnues comme bonnes et appropriées et de maintenir leur légitimité et leur réputation.

9. LÉGITIMITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'environnement institutionnel exerce des pressions et des contraintes sur les organisations afin qu'elles mettent en place des pratiques durables. Ces pratiques

durables se présentent comme des exigences économiques, sociales et environnementales qui reflètent les attentes sociétales à l'endroit des organisations. Ces attentes sociétales sont formulées par les parties prenantes, et la gestion des préoccupations des parties prenantes par les organisations est un processus au cœur de l'engagement en DD.

Les préoccupations des parties prenantes sont multiples et parfois contradictoires, ce qui oblige les gestionnaires à les prioriser, notamment en fonction du pouvoir de la partie prenante, de l'urgence d'agir et de la légitimité de la préoccupation (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Les trois piliers de la théorie néo-institutionnelle de Scott (1995) permettent de jeter un éclairage nouveau sur la prise en compte des préoccupations des parties prenantes en mettant l'accent sur le gain, le maintien ou la réparation de la perception de légitimité à l'endroit des organisations.

Les trois mécanismes à l'œuvre lors du processus d'institutionnalisation du DD nous renseignent sur la capacité de l'engagement des organisations envers le DD à leur procurer la légitimité dont elles ont besoin pour survivre. Le cadre régulateur favorise la mise en place de pratiques minimales en matière de DD par la promulgation de lois et de règlements et permet l'imposition de sanctions légales aux organisations réfractaires. Le cadre normatif définit les bons comportements à mettre en place par l'éducation, la socialisation et la présence de normes internationales et nationales. Le cadre cognitif démontre pour sa part comment l'innovation engendre l'imitation.

Les pratiques de DD mises en place par les organisations s'institutionnalisent lorsqu'elles sont intégrées à la culture, aux structures ainsi qu'aux routines des organisations. Ces comportements doivent être objectivés et extériorisés par les parties prenantes internes de l'organisation ainsi que par celles de son champ organisationnel, de telle sorte qu'elles partagent des significations communes quant à

la signification de ces comportements. Une fois institutionnalisés, ces comportements sont normalisés et leur mise en place par les organisations devient un prérequis à leur acceptabilité sociale.

Au final, la mise en place de pratiques durables permet aux organisations de gagner, de maintenir ou de réparer la légitimité de leurs opérations (Bronn *et al.*, 2009; Windolph *et al.*, 2014) et assure leur survie en les présentant comme de bonnes citoyennes corporatives. Plus largement, le DD permet aux organisations de présenter une image socialement responsable de manière à légitimer leurs comportements auprès de leurs parties prenantes en influençant la perception externe de leur réputation (Branco *et al.*, 2008). Même si la recherche de légitimité peut engendrer des comportements incohérents avec les activités ou les objectifs propres à certaines organisations (Buisson, 2005; Mlouka *et al.*, 2008), les comportements responsables mis en place par les organisations engagées envers le DD devraient justifier leur soutien par les collectivités à l'intérieur desquelles elles opèrent.

10. DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC LA THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE

Aux fins de notre étude, nous retenons trois facteurs institutionnels qui peuvent exercer des pressions ou contraindre les organisations à s'engager envers le DD. Comme le précisent DiMaggio *et al.* (1983), les mécanismes à l'œuvre dans la structuration des champs organisationnels incluent la compétition, l'État et les professions. Les variables que nous retenons afin d'étudier l'influence des mécanismes institutionnels sur la mise en place de pratiques durables sont le secteur d'activités, les exportations et la taille des organisations.

Le premier facteur que nous retenons est le secteur d'activités. Celui-ci peut influencer les pratiques organisationnelles soit en raison de la présence de lois régissant le secteur en entier, soit par la présence d'associations professionnelles qui

dictent les normes à suivre, ou encore par la position dominante de leaders qui font preuve de pratiques de gestion exemplaires et qui peuvent inciter les autres organisations à l'intérieur de leur champ organisationnel à les imiter. Les exportations sont quant à elles liées au concept de culture nationale. Puisque la structuration des champs organisationnels découle de la culture nationale, nous voulons étudier le lien entre le fait pour les PME d'exporter et la mise en place de pratiques durables. Pour ce qui est de la taille, elle est un facteur intensément étudié dans la recherche sur le DD puisqu'elle est liée à l'intensité des pressions et des contraintes exercées sur les organisations. Les trois prochaines sections présentent chacun des facteurs, en insistant sur leur pertinence et en explicitant les raisons qui nous poussent à croire qu'ils peuvent expliquer la mise en place de pratiques durables par les PME.

10.1 Secteur d'activités

Le secteur d'activités a fait l'objet de plusieurs études, tant théoriques (Campbell, 2007; Jones, 1999) qu'empiriques (Chih, Chih et Chen, 2010; Erhemjants, Li et Venkateswaran, 2013; Hackston et Milne, 1996; Ioannou et Serafeim, 2012; Reverte, 2009; Strike, Gao et Bansal, 2006; Zali et Sheydayee, 2013). Les résultats tendent à démontrer que le secteur d'activités a un impact significatif sur le niveau de responsabilité sociétale des entreprises.

Étudiée sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle, la mise en place de pratiques durables s'effectue en réaction aux forces institutionnelles présentes dans les champs organisationnels. Ces forces institutionnelles, qui prennent la forme de pressions ou de contraintes, standardisent les règles et les normes en matière de DD et homogénéisent les comportements et les structures pour l'ensemble d'un secteur d'activités. L'intensité des pressions et l'importance des contraintes, qui varient selon les secteurs d'activités, expliquent la vitesse à laquelle les pratiques durables se diffusent à l'intérieur des organisations (Jennings *et al.*, 1995).

Les pressions les plus fortes s'exercent à l'intérieur des champs organisationnels dont les processus de production ont le plus d'impacts négatifs sur l'environnement (Reverte, 2009). Par exemple, les secteurs miniers, pétroliers et chimiques, présentés comme des secteurs d'activités sales (Perez-Batres, Miller, Pisani, Henriques et Renau-Sepulveda, 2012), sont les plus enclins à divulguer de l'information relative à leur performance sociale et environnementale (Adams, Hill et Roberts, 1998; Bansal, 2005; Branco *et al.*, 2008; Jenkins et Yakovleva, 2006; Perez-Batres *et al.*, 2012) afin de rencontrer les attentes de leurs parties prenantes et d'améliorer leur image (Bronn *et al.*, 2009).

La grande visibilité publique de ces secteurs d'activités est un facteur souvent retenu pour expliquer leur mise en place de pratiques durables. La couverture médiatique dont ces organisations font l'objet augmente d'autant plus leur visibilité publique. Leurs opérations étant davantage l'objet de l'attention publique, leurs pratiques font l'objet d'un examen minutieux (Bansal, 2005; Branco *et al.*, 2008). Ces organisations seraient ainsi plus enclines à divulguer sur leur performance sociale et environnementale puisqu'elles ont davantage besoin de légitimer leurs pratiques.

Les secteurs avec des impacts sociaux et environnementaux importants sont également plus susceptibles d'être ciblés par des lois et des règlements. Leur visibilité politique les expose à l'imposition de lois et de règlements par les gouvernements qui vont ainsi tenter de contrôler les pratiques sociales et environnementales de secteurs entiers (Chih *et al.*, 2010; Christmann, 2004). L'imposition de lois et de règlements, renforcée par la menace de sanctions légales, peut avoir une influence significative sur les pratiques mises en place par certains secteurs d'activités.

La nature des impacts, jumelée à leur importance, peut elle aussi expliquer la mise en place de pratiques durables. Dans leur étude de l'impact de la tangibilité du secteur d'activités sur la mise en place de pratiques de gestion environnementales,

Uhlaner, Berent-Braun, Jeurissen et De Wit (2012) avancent que les organisations dont les impacts environnementaux sont les plus significatifs ont davantage d'opportunités de se différencier de leurs concurrents par les choix qui s'offrent à elles en matière de pratiques de gestion environnementales à mettre en place. Ce raisonnement peut être transposé à l'ensemble des trois piliers du DD. Les secteurs d'activités qui consomment le plus de ressources et qui produisent le plus large éventail d'impacts économiques, sociaux et environnementaux ont le plus de possibilités qui s'offrent à eux en matière de mise en place de pratiques durables. Les menaces à la réputation et à la légitimité des organisations qui composent ces secteurs étant plus nombreuses, elles devraient, en conséquence, mettre en place davantage de pratiques durables que les autres.

Inversement, les secteurs d'activités considérés moins polluants attirent moins l'attention du public et nécessitent moins de légitimer leurs pratiques. Reverte (2009) soutient que les secteurs des services, en raison de leur impact environnemental significativement moindre, attirent moins l'attention et sont soumis à moins de pressions de la part de leurs parties prenantes. Cette position est aussi défendue par Perez-Batres *et al.* (2012) qui ont attribué, à l'ensemble des secteurs de services figurant dans leur étude, le niveau de pollution le moins élevé. L'importance de l'impact d'un secteur d'activités sur l'environnement pourrait ainsi déterminer le l'étendue de la mise en place de pratiques durables par les entreprises qui le compose. Les organisations qui polluent davantage ont davantage besoin de légitimer leurs pratiques, tout en ayant plus de choix quant à celles à mettre en place, ce qui les motive à s'engager envers le DD. Les organisations qui polluent moins ont pour leur part moins de choix dans les pratiques durables à mettre en place et moins besoin de légitimer leurs pratiques.

Les associations sectorielles peuvent également promouvoir des comportements responsables en établissant des mécanismes de contrôle et en fixant des standards tout en étant elles-mêmes influencées par leurs membres (Rodrigue,

Magnan et Boulianne, 2013). Elles peuvent faire la promotion de pratiques honnêtes, encourager la production de produits ou services de qualité ou établir des seuils minimaux en matière de sécurité au travail (Campbell, 2007). En agissant ainsi, les associations sectorielles exercent de la pression sur leurs membres qui tiendront compte des seuils de références sectoriels pour fixer leurs propres indicateurs clés de performance (Rodrigue *et al.*, 2013). Christmann (2004) donne en exemple l'industrie chimique, dont les associations sectorielles jouent un rôle important dans la promotion de normes sectorielles, avec comme objectif de protéger la réputation du secteur d'activités dans son ensemble. Ces pressions normatives contribuent à la mise en place de comportements responsables par le renforcement d'une culture sectorielle où la responsabilité à l'égard de la société est partagée par l'ensemble de ses constituants (Rodrigue *et al.*, 2013; Chih *et al.*, 2010; Ede, Panigrahi, Stuart et Calcich, 2000; Jones, 1999; Lepoutre et Heene, 2006) et octroient du levier pour gérer la légitimité du champ organisationnel.

Les pressions en provenance du champ organisationnel peuvent aussi être le fait d'organisations dominantes, vers lesquelles tous les yeux se tournent afin de pouvoir imiter les structures et les comportements qu'elles mettent en place. Ceci est particulièrement vrai avec le DD, qui est l'objet d'incertitudes considérables en raison de l'évolution constante des attentes, de la complexité du problème qu'il aborde et de la difficulté à parvenir à le résoudre (Bansal, 2005). Les organisations qui optent pour l'imitation peuvent ainsi capitaliser sur les succès des autres organisations à l'intérieur de leur champ organisationnel tout en maximisant la légitimité octroyée par la mise en place des mêmes pratiques par un groupe d'organisations (*Ibid.*).

Les travaux antérieurs pointent majoritairement vers la présence d'un lien significatif entre le secteur d'activités et la mise en place de pratiques durables (Beliveau, Cottrill et O'Neill, 1994; Erhemjants *et al.*, 2013; Hackston *et al.*, 1996; Ioannou *et al.*, 2012; Reverte, 2009; Zali *et al.*, 2013). De plus, les secteurs sales (mines et métaux, pétrole et chimique), en raison de leur impact environnemental

important, doivent prêter une attention particulière à la perception de leurs parties prenantes à l'endroit de leurs pratiques organisationnelles. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₁ : Il existe un lien positif entre les secteurs d'activités des mines et métaux, du pétrole et des produits chimiques et la mise en place de pratiques durables par les PME.

10.2 Exportations

L'influence du contexte national joue un rôle majeur dans la mise en place de pratiques durables par les organisations qui y opèrent (Ioannou *et al.*, 2012). D'après Matten *et al.* (2008), les contextes nationaux influencent la mise en place de pratiques durables en raison de la présence d'institutions historiquement enracinées. Ces institutions, qui influencent les comportements des organisations, évoluent et se façonnent en fonction des cadres nationaux légaux ainsi que des politiques liées à la gestion des marchés (Ioannou *et al.*, 2012). Ces différences expliquent en bonne partie les inégalités entre les nations constatées dans l'engagement envers le DD (Matten *et al.*, 2008).

10.2.1 État

L'État, qui promulgue les lois et dicte les sanctions, constitue l'une des plus puissantes institutions en raison de son pouvoir de coercition (DiMaggio *et al.*, 1983). Les États où les lois en DD sont les plus contraignantes et où elles sont les plus sévèrement appliquées devraient voir les plus hauts taux de mise en place de pratiques durables par les organisations qui y opèrent (Campbell, 2007). Rappelant combien la période de dérégulation économique des années 90, avec ses nombreux scandales incluant celui d'Enron, a été coûteuse pour les États-Unis, Campbell (2007) conclut que l'élaboration d'un cadre légal rigoureux, associé à la vigilance des parties

prenantes et à l'autorégulation présente dans certains secteurs d'activités, sont la clé pour la mise en place massive de pratiques durables par les organisations.

Pour Jennings *et al.* (1995), la recherche par un État d'un développement économique concomitant à un développement social respectueux des écosystèmes locaux réunit les conditions nécessaires à une acceptation largement répandue par les organisations du concept de DD. La France, avec la promulgation de la loi NRE, a pris les devants en exigeant des entreprises françaises cotées qu'elles divulguent de l'information quant à leur performance sociale et environnementale. En agissant ainsi, le corps législatif français use de son pouvoir de contrainte pour obliger les organisations à gérer leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux.

10.2.2 *Contexte supranational*

En plus des pressions et des contraintes nationales, le contexte supranational permet d'expliquer partiellement la mise en place de pratiques durables. Une partie de l'orientation sociopolitique des nations provient de l'alignement de leurs politiques avec celles des nations qui les entourent. Comme l'expliquent Jennings *et al.* (1995), les premiers champs organisationnels à se créer sont locaux et regroupent des acteurs de proximité. Par la suite, ces champs prennent de l'expansion pour devenir non-locaux. L'influence qu'ils exercent modifie les conceptions et les comportements d'abord au niveau local, puis national et supranational. L'institutionnalisation de pratiques durables repose ainsi à la fois sur les volontés politiques nationales et supranationales.

Les continents les plus souvent cités pour la rigueur de leurs lois en matière de DD sont l'Europe et l'Amérique du nord (Matten *et al.*, 2008). L'Union européenne a démontré son leadership en matière de DD en publiant le règlement *Eco Management and Audit Scheme* (EMAS) et ce, dès 1993. Ce règlement permet l'audit des organisations européennes qui utilisent un système de gestion environnementale afin

que leurs efforts soient reconnus et légitimés par leurs parties prenantes. Ce cadre permet l'ajustement mutuel des politiques nationales en matière de système de gestion environnementale à l'intérieur de l'Union européenne et renforce la crédibilité et la légitimité des organisations durables par la reconnaissance d'un ensemble de pratiques environnementales partagées par un groupe d'organisations.

10.2.3 *Institutions durables*

Pour que le DD puisse se propager à l'intérieur d'un contexte national donné, il faut que l'on y retrouve des institutions incorporant le DD à l'intérieur de leurs statuts constitutifs, normatifs et régulateurs (Jennings *et al.*, 1995). Ces institutions font alors la promotion de systèmes de valeurs et de paradigmes qui permettent aux acteurs sociétaux de s'approprier de nouvelles habitudes, de nouvelles routines et de nouvelles règles. Ces changements dans les comportements institutionnalisent les pratiques durables et favorisent son essor.

La présence de telles institutions se fait surtout remarquer sur la scène internationale. Le Pacte mondial des Nations Unies, le WBCSD et la GRI font tous trois la promotion de valeurs et de principes visant à ce que les organisations se comportent de manière durable. Leur influence demeure cependant largement circonscrite aux pays occidentaux (Larrinaga-Gonzalez, 2007). En parallèle, des organisations telles que la Banque mondiale adoptent une perspective long terme en effectuant la promotion du DD à travers des programmes de réduction de la pauvreté, de croissance économique partagée ainsi que de protection de l'environnement (Banque mondiale, 2015).

Quelques initiatives nationales, principalement sur le continent européen, retiennent toutefois notre attention. Parmi celles-ci, l'ORSE, cité par Bollecker *et al.* (2012) et qui opère en France, propose une « structure de veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises,

au DD et aux placements éthiques » (ORSE, 2016). L'ORSE est une association qui regroupe des entreprises, des sociétés de gestion de portefeuille, des investisseurs, des organismes professionnels et sociaux de même que des organisations non gouvernementales (ONG). Elle propose des outils d'aide à la prise en compte du DD, favorise l'exemplarité des entreprises en matière sociale et participe à l'établissement du bilan relatif à l'application de la loi NRE par les organisations françaises.

Par ses actions, l'ORSE contribue à la mise en place de pratiques durables par les organisations qui opèrent en France. En effectuant la promotion des pratiques durables mises en place par les organisations françaises exemplaires, l'ORSE favorise le mimétisme en augmentant la pression sur les organisations qui n'ont pas encore pris le virage du DD. Les organisations qui hésitent à devenir durable mettent en péril la légitimité qui leur est accordée par leurs parties prenantes en refusant de se conformer aux pratiques des organisations exemplaires. Les risques de perte de réputation, particulièrement auprès de leur clientèle qui valorise la responsabilité sociétale, pourraient également avoir un impact sur leurs résultats financiers. En attirant l'attention sur les organisations durables exemplaires, l'ORSE favorise l'institutionnalisation de pratiques durables pour l'ensemble des organisations qui opèrent en France.

10.2.4 *Activités internationales*

Les organisations qui prennent position sur les marchés internationaux doivent tenir compte des spécificités propres aux contextes nationaux et supranationaux où elles opèrent (Ioannou *et al.*, 2012; Peng, Dashdeleg et Chih, 2014). Selon Peng *et al.* (2014), les gestionnaires doivent appliquer des stratégies de DD formulées en fonction des cultures nationales où ils opèrent. Le manque de sensibilité envers les particularités culturelles, ainsi qu'une évaluation inadéquate des exigences légales et réglementaires, peuvent entraîner des conséquences importantes

pour les organisations. Elles peuvent voir leur réputation ternie et, dans les cas les plus graves, perdre la légitimité nécessaire pour poursuivre leurs opérations.

Pour gérer les risques de perte de réputation et de légitimité, les organisations qui exportent se tournent vers le DD (Beliveau *et al.*, 1994). Il leur permet de mettre en place des comportements socialement valorisés et de mieux inscrire leur organisation à l'intérieur du marché visé. L'institutionnalisation des pratiques de DD, particulièrement en Europe et en Amérique du nord, modifie les habitudes, les routines et les règles (Dilling, 2010) de telle sorte que le consommateur pourrait se détourner d'une organisation qui ne s'est pas engagée envers le DD au profit d'une concurrente socialement responsable. C'est pourquoi nous proposons l'hypothèse que :

H₂ : Il existe un lien positif entre les PME qui exportent vers les États-Unis ou l'Europe et la mise en place de pratiques durables.

10.3 Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise est l'un des facteurs les plus étudiés dans la recherche sur les déterminants de la mise en place de pratiques durables. Elle explique notamment l'intensité des pressions exercées sur les organisations pour qu'elles mettent en place des pratiques durables. Voyons plus en détail pourquoi la taille influence les PME dans la mise en place de pratiques durables.

La visibilité joue un rôle crucial dans l'intensité des pressions exercées sur les organisations. Les organisations de plus grande taille reçoivent, de manière générale, davantage d'attention que les plus petites. Selon la théorie néo-institutionnelle, la visibilité accrue d'une organisation attire l'attention de ses parties prenantes, incluant celle des pouvoirs législatifs, des organismes de normalisation et des autres

organisations présentes à l'intérieur de son champ organisationnel. De cette attention peuvent découler l'imposition de nouvelles lois, règles ou normes ainsi que la mise en place de comportements d'imitation.

De nombreux facteurs expliquent pourquoi les organisations qui croissent reçoivent davantage d'attention. Selon Lynch-Wood, Williamson et Jenkins (2009), ces différences s'expliquent par l'importance des impacts économiques, sociaux et environnementaux, la visibilité des installations physiques et la notoriété de la marque de commerce. Pour Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito (2006), l'explication se trouve en partie dans le fait que les plus grandes entreprises reçoivent davantage de pressions de leur environnement social et environnemental. Elles sont la première cible des gouvernements locaux et des ONG (*Ibid.*) qui peuvent endommager leur réputation s'ils jugent leurs efforts en responsabilité sociétale inadéquats (Udayasankar, 2008).

Les entreprises de plus grande taille sont plus fortement exposées aux médias, ce qui exerce sur elles des pressions supplémentaires pour se conformer aux attentes sociétales (Branco *et al.*, 2008). Elles adoptent également des structures plus formelles et mieux structurées en matière de DD (Perrini, Russo et Tencati, 2007; Santos, 2011), ce qui nous pousse à croire que les pressions institutionnelles influencent davantage les plus grandes entreprises à mettre en place des pratiques institutionnalisées, tels les mythes rationalisés de Meyer *et al.* (1977), que ne le font les plus petites.

Les plus petites entreprises mettent en place des pratiques durables simples, faciles à mettre en application et qui génèrent des gains identifiables (Santos, 2011). Leurs préoccupations sont avant tout axées sur les opérations quotidiennes qui sont directement en lien avec leurs activités commerciales. Elles se préoccupent moins de la valorisation de cultures, de structures ou de routines dont les raisons d'être sont

l'institutionnalisation de pratiques socialement valorisées. Elles identifient plus difficilement les enjeux propres au DD (Des Rochers *et al.*, 2012; Lepoutre *et al.*, 2006) parce que les pressions sociétales auxquelles elles sont les plus sensibles sont celles en provenance de leur communauté locale (Santos, 2011).

Comme le mentionnent Uhlaner *et al.* (2012), il est logique de s'attendre à ce que l'effet de la taille s'atténue légèrement au fur et à mesure que l'on se rapproche de la borne supérieure de la mesure de la PME. Néanmoins, les recherches tendent à démontrer que les plus grandes entreprises sont davantage visibles et exposées à leurs parties prenantes. Les pressions coercitives et normatives étant plus fortes à leur endroit, elles mettent en place davantage de pratiques durables afin d'améliorer, maintenir ou réparer leur légitimité. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse que :

H₃ : Il existe un lien positif entre la taille de l'entreprise et la mise en place de pratiques durables par les PME.

11. THÉORIE DE LA CONTINGENCE

Le deuxième plan de notre modèle de recherche fait appel à la théorie de la contingence afin d'expliquer la réponse des organisations face aux défis du DD. La théorie de la contingence se tourne vers les éléments contextuels des organisations afin d'expliquer les différences constatées dans leur performance. Ces différences dans la performance entre les organisations sont la conséquence de restrictions liées à leurs caractéristiques propres ou à leur environnement. Ces caractéristiques influencent leur adoption de structures, leurs politiques et leurs procédures.

Les caractéristiques organisationnelles jouent un rôle prépondérant dans l'engagement envers le DD (Wood, 1991) puisqu'elles déterminent la réponse des organisations aux défis posés par la responsabilité sociétale et ont une incidence sur

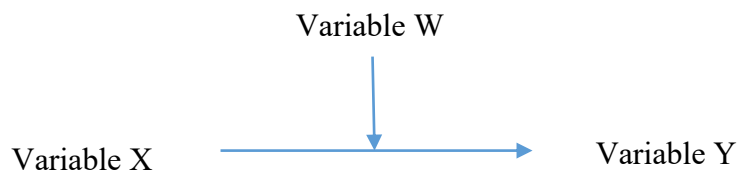
les bénéfices associés à la mise en place de pratiques durables (Barnett, 2007). Voyons plus en détail les origines et l'évolution de la théorie de la contingence qui nous permettra de faire l'étude des caractéristiques des PME en contexte de DD.

L'étude des organisations à travers le paradigme de la théorie de la contingence nous révèle que la performance organisationnelle devrait résulter d'un alignement entre les caractéristiques des organisations, telles que leur structure ou leur système comptable, et un ensemble de contingences qui reflètent la situation de l'organisation. Ces facteurs de contingence incluent la technologie (Woodward, 1965), l'environnement (Burns et Stalker, 1961) et la stratégie organisationnelle (Chandler, 1962).

La théorie de la contingence soutient que l'on ne peut appliquer indistinctement une série de règles, peu importe l'organisation (Morgan, 1999; Rouleau, 2007). Au contraire, les décisions de gestion devraient se fonder sur un ensemble de facteurs qui varient dans le temps, les contingences, et il en va de la capacité des gestionnaires à apprécier la nature de ces contingences afin de prendre les décisions de gestion appropriées.

L'approche de la contingence postule que l'effet d'une variable X sur une variable Y peut dépendre d'une troisième variable, W. Ceci implique que l'effet qu'a X sur la variable Y peut dépendre du niveau de W. En conséquence, X pourrait avoir un effet minime sur Y lorsque W est bas alors que son effet pourrait être important sur Y lorsque W est élevé (Donaldson, 2001). Dans un tel cas, la variable W est une variable modératrice de la relation entre X et Y puisqu'elle conditionne la relation entre les deux (Baron et Kenny, 1986). La figure 6 présente de telles relations de contingence entre trois variables.

Figure 6
Relations de contingence entre X, Y et W

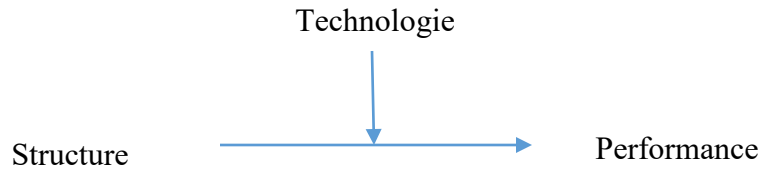


La théorie de la contingence s'est développée autour de trois grands champs d'intérêt. Les années '50 ont mis en évidence le rôle joué par les technologies, les années '60 celui des structures et les années '70 de la stratégie (Rouleau, 2007). À chacune de ces périodes correspondent des recherches clés qui ont servi de base aux recherches contemporaines. Les prochaines sections retracent l'évolution de chacun de ces champs.

11.1 Contingence technologique

Le premier champ réfère aux contingences technologiques. Les deux principales recherches de ce champ sont celles de Woodward (1965) et de Burns *et al.* (1961). L'étude empirique de Woodward (1965) est la première à s'intéresser aux technologies afin d'expliquer le fonctionnement des structures organisationnelles. Les technologies mises en place par les entreprises anglaises expliquent les différences rencontrées entre les entreprises étudiées. Woodward (1965) constate que les technologies varient en fonction du mode de production et de la complexité du système technique adopté par les organisations. Les principales conclusions tirées de son étude sont à l'effet que des organisations qui ont des systèmes de production semblables mettent en place des structures organisationnelles similaires et que le fait de mettre en place une structure appropriée au système technique en place influence la performance organisationnelle. La figure 7 présente le lien entre les technologies, la structure et la performance d'une organisation tel que le propose la recherche de Woodward (1965).

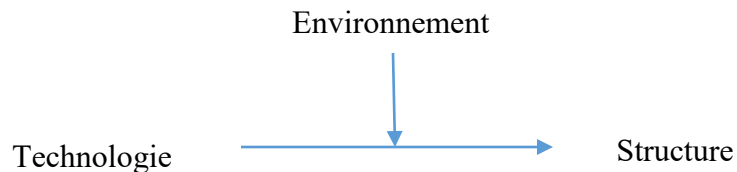
Figure 7
Relations entre la technologie, la structure et la performance organisationnelle



Source : Adapté de Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford : Oxford University Press.

Burns *et al.* (1961) s'inscrivent dans le même ordre d'idée avec la publication d'une étude sur l'innovation technique. Les auteurs classent les organisations en deux grands types selon l'environnement dans lequel elles évoluent. Ils proposent de classer les organisations qui évoluent dans un environnement stable comme étant de type mécanique et celles dont l'environnement est instable comme étant de type organique. Dans cette approche, les organisations se modèlent en fonction de l'incertitude présente dans leur environnement. Cette incertitude dicte les possibilités d'innovation ainsi que la structure qui devrait être mise en place. Ces conclusions de Burns *et al.* (1961) ont pavé la voie aux recherches sur les contingences structurelles. La figure 8 présente le lien entre l'environnement, la technologie et la structure organisationnelle.

Figure 8
Relations entre l'environnement, la technologie et la structure organisationnelle



Source : Adapté de Burns, T. et Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London : Tavistock.

11.2 Contingence structurelle

Le deuxième champ renvoie aux contingences structurelles. Comme son nom l'indique, les chercheurs qui s'inscrivent dans le champ de la contingence structurelle accordent une importance particulière à l'effet de l'environnement sur la structure des organisations. C'est l'adaptation de l'organisation à son environnement qui constitue l'idée centrale de la théorie structurelle de la contingence.

Afin de mieux comprendre l'adaptation de l'organisation à son environnement, Lawrence et Lorsch (1967) s'intéressent à 10 entreprises américaines dont les environnements présentent des variations dans leur niveau d'incertitude et leur diversité technique. Leurs conclusions sont à l'effet que les organisations qui parviennent le mieux à s'adapter à l'incertitude présente dans leur environnement sont celles qui affichent les meilleures performances.

Pour atteindre de tels niveaux de performance, les organisations doivent parvenir à modeler leur structure en fonction des caractéristiques de leur environnement. Cela signifie que les structures organisationnelles sont déterminées par les éléments contingents qui caractérisent les environnements (Rouleau, 2007) et que le niveau de performance de l'organisation est fonction de l'association entre les contingences et la structure organisationnelle (Donaldson, 2001). Au final, ce sont les organisations qui parviennent le mieux à aligner leur structure organisationnelle sur les contingences de leur environnement qui atteignent les meilleures performances (Lawrence *et al.*, 1967). La figure 9 présente les relations entre l'environnement, la structure et la performance organisationnelle.

Figure 9
Relations entre l'environnement, la structure et la performance organisationnelle



Source : Rouleau, L. (2007). *Théorie des organisations – Revue et augmentée : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

La dynamique entre les changements dans les contingences et ceux dans les structures organisationnelles s'explique par la perte d'efficience des organisations (Donaldson, 2001). Les changements dans les contingences rendent inadéquates les structures organisationnelles, ce qui diminue les performances organisationnelles. En réponse, les organisations vont effectuer des changements et adopter une nouvelle structure, de telle sorte qu'elles vont éventuellement retrouver l'alignement entre les contingences et leur structure, améliorant du même coup leur performance.

La théorie structurelle de la contingence propose une vision déterministe des relations entre les organisations et leur environnement, ce qui a poussé Child (1972) à conclure à l'insuffisance de la prise en compte unique des contingences environnementales dans la détermination des structures organisationnelles. *Managers can, and do, take various steps to modify the environment in which they operate [...]. This freedom of action tends to reduce the degree to which contingency theories can account for large proportions of the variance in company performance*⁴ (Ibid., p. 26). Cette constatation a donné lieu à l'émergence du troisième champ d'intérêt, articulé autour de la gestion stratégique des organisations.

⁴ Les gestionnaires peuvent prendre, et prennent, diverses mesures pour modifier l'environnement dans lequel ils opèrent [...]. Cette liberté d'action tend à réduire la mesure dans laquelle les théories de la contingence peuvent rendre compte d'une grande proportion de la variance de la performance des entreprises. Traduction libre

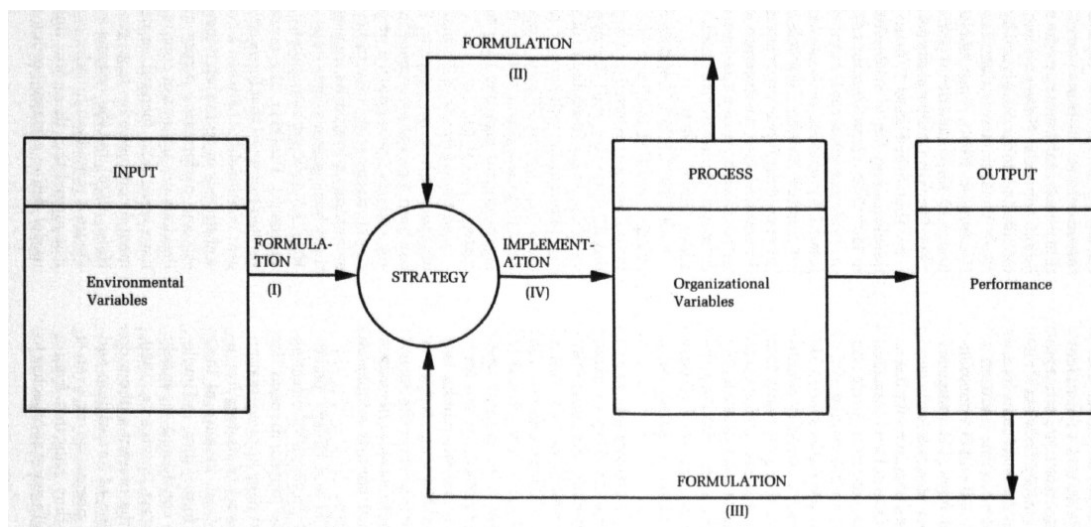
11.3 Contingence stratégique

Pour les théoriciens de la contingence stratégique, les gestionnaires disposent d'une certaine marge de manœuvre qui leur permet de contrôler, en partie, leur environnement (Rouleau, 2007). Le rôle joué par les gestionnaires dans la réponse des organisations aux contingences présentes dans leur environnement devient prépondérant. Les choix stratégiques permettent aux organisations d'ajuster leur positionnement par rapport à l'évolution des contingences environnementales plutôt que de simplement réagir aux contingences par la mise en place de structures.

Le positionnement stratégique occupe une place centrale dans les travaux de Child (1972), pour qui l'efficacité organisationnelle dépend à la fois de la stratégie environnementale et de la stratégie organisationnelle. La stratégie environnementale renvoie aux décisions liées au marché alors que la stratégie organisationnelle englobe les opérations, la technologie, la structure et les ressources humaines. Pour Child (1972), la compréhension des enjeux associés aux technologies et à la structure, qui sont au cœur de la théorie de la contingence, doit se faire en concomitance avec l'étude des décisions stratégiques prises par les organisations.

Cette évolution de la théorie de la contingence vers la prise en compte des décisions stratégiques des organisations a mené à l'apparition d'un modèle systémique ayant trois composantes : a) des intrants b) des processus et c) des extrants (Ginsberg et Venkatraman, 1985). Comme le présente la figure 10, les recherches qui s'appuient sur la théorie de la contingence, et qui incluent la gestion stratégique des organisations à l'intérieur de leur cadre théorique, tiennent compte de l'influence de variables environnementales sur la formulation de la stratégie afin d'expliquer les interactions entre la structure, les systèmes et le niveau de performance atteint.

Figure 10
Relations entre les intrants, la stratégie, les processus et les extrants



Source : Ginsberg, A. et Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.

Dans la catégorie des intrants, Ginsberg *et al.* (1985) classent les dimensions environnementales telles que la structure du marché, le cycle de vie des produits et l'incertitude environnementale. Les processus renvoient quant à eux aux structures ainsi qu'aux systèmes. La performance organisationnelle, mesurée par le retour sur investissement ou par la valeur créée, constitue la catégorie des extrants.

La formulation de la stratégie joue un rôle de pivot dans l'articulation du modèle de la théorie de la contingence stratégique puisqu'elle permet l'adéquation des caractéristiques organisationnelles avec les contingences environnementales par un effet de rétroaction avec les processus et les extrants. Des changements dans les contingences environnementales, les caractéristiques organisationnelles ou la performance organisationnelle devraient se répercuter dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles, de telle sorte que l'organisation retrouve

l'adéquation entre les facteurs de contingence présents dans son environnement et ses caractéristiques organisationnelles (Donaldson, 2001).

12. DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE

Aux fins de notre étude, nous retenons quatre facteurs de contingence afin d'étudier la mise en place de pratiques durables par les PME. Le premier facteur consiste en l'orientation stratégique de l'entreprise. Pour le deuxième facteur, nous nous intéressons au style de prise de décisions du propriétaire dirigeant. Le troisième facteur étudié est l'innovation et le quatrième facteur, la performance financière. Voyons chacun de ces facteurs de contingence plus en détail.

12.1 Stratégie d'affaires

Selon Porter (1982), la stratégie d'affaires doit permettre aux entreprises de renforcer leur position sur les marchés qu'elles occupent de manière à mieux faire face à la compétition. Elle doit conduire à la formulation d'une orientation stratégique qui guide l'ensemble de l'organisation vers l'atteinte de buts communs.

Pour parvenir à formuler une orientation stratégique cohérente, les gestionnaires doivent a) analyser les conditions qui prévalent dans leur industrie b) tenter de prévoir l'évolution future de ces conditions c) analyser la compétition et comprendre ce qui distingue leur entreprise de ses compétiteurs et d) formuler la stratégie qui permettra de tirer le maximum de la situation (*Ibid.*). Les organisations qui se livrent à l'exercice espèrent parvenir à mieux se défendre contre les forces compétitives présentes dans leur secteur d'activités ou à les influencer en leur faveur, de telle sorte qu'elles parviennent à produire un retour sur investissement supérieur à celui de la compétition.

Pour parvenir à générer ce retour sur investissement supérieur, chaque organisation doit formuler une stratégie qui lui soit propre et qui tienne compte des facteurs internes et externes auxquels elle fait face. Selon Porter (1982), les organisations peuvent adopter trois stratégies génériques qui leurs permettent de se positionner durablement et d'offrir un rendement supérieur. La première stratégie consiste à dominer par les coûts. Les entreprises qui adoptent une stratégie de domination par les coûts vont tenter de produire au plus faible coût possible afin de vendre à un prix plus bas que la compétition. Ces entreprises misent sur l'efficience de leur productivité ou sur l'effet d'apprentissage pour générer des volumes importants de ventes. La seconde stratégie consiste à se différencier de la concurrence, soit en offrant un produit aux caractéristiques uniques, un service après-vente de meilleure qualité, des délais de livraison plus courts ou par tout autre moyen qui contribue à créer une valeur ajoutée pour le consommateur. La troisième stratégie consiste quant à elle à se concentrer sur un segment de marché. Cette stratégie de niche permet à l'entreprise d'offrir des produits ou services qui soient adaptés aux besoins particuliers d'une clientèle bien définie (*Ibid.*).

De nombreux chercheurs mentionnent la nécessité, pour les entreprises, d'intégrer le DD à l'intérieur de la stratégie d'affaires (Iturrioz, Aragon, Narbaiza et Ibanez, 2009; Porter et Kramer, 2006). Le DD pourrait, par exemple, être analysé selon les mêmes critères et en fonction du même cadre de référence qui guide les principales décisions d'affaires (Porter *et al.*, 2006). Du coup, le DD devient une source d'innovation, un avantage compétitif et une source d'opportunités plutôt qu'une charge additionnelle, une contrainte ou un acte de charité.

Pour y arriver, les entreprises doivent toutefois parvenir à intégrer une philosophie de gestion basée sur le DD qui aille au-delà des simples perspectives économiques et légales (Iturrioz *et al.*, 2009). Les entreprises doivent orienter leurs efforts sur les enjeux qui touchent directement leur compétitivité. Cela implique

qu'elles intègrent le DD à l'intérieur de leur stratégie d'affaires, et que son opérationnalisation soit formalisée à travers l'ensemble des processus de gestion.

Les travaux de Dentchev (2004) font toutefois ressortir les dangers associés à l'intégration des enjeux propres à la responsabilité sociétale dans la stratégie organisationnelle. En plus de consommer de précieuses ressources, la gestion des enjeux sociétaux peut détourner l'attention des gestionnaires des enjeux vitaux pour l'organisation. La responsabilité sociétale peut également engendrer des conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, et son implantation dans les organisations peut s'effectuer de manière inadéquate. Plutôt que de favoriser l'instauration des conditions nécessaires à l'appropriation d'un avantage stratégique durable, la responsabilité sociétale pourrait conduire à une détérioration de la réputation de l'organisation et nuire à la poursuite d'une performance durable.

Les entreprises qui investissent en responsabilité sociétale encourent des sorties de fonds que leurs concurrents n'ont pas à assumer (*Ibid.*). Ces charges additionnelles nuisent à la position stratégique des entreprises qui suivent une stratégie de coût puisqu'elles les désavantagent par rapport à la compétition. Toutefois, ces déboursés peuvent mener à des économies. Les exemples les plus couramment cités incluent un renforcement des relations avec les parties prenantes importantes qui engendre par exemple une amélioration de la satisfaction des employés et une diminution des coûts de transaction tels qu'une diminution du taux de roulement des personnels (Princic et Floyd, 2003).

Malgré les dangers associés à son implantation, la responsabilité sociétale peut procurer de nombreux avantages. Par exemple, Porter *et al.* (2006) soulignent qu'une fois intégrée à la stratégie, la responsabilité sociétale peut mener les organisations à innover d'une manière qui soit bénéfique à la fois pour les entreprises et pour la société. De plus, l'exploration des besoins sociétaux pourrait conduire les

entreprises vers la découverte de nouvelles opportunités de différenciation (Porter et Kramer, 2011).

Dans leur étude du secteur de l'agriculture, Heyder et Theuvsen (2012) ont démontré que le niveau de responsabilité sociétale des entreprises est le plus fortement influencé par l'orientation stratégique et l'altruisme corporatif, composé principalement des normes et des valeurs promues à l'intérieur de l'organisation. Les entreprises responsables voient une amélioration de leur réputation, ce qui indique que la responsabilité sociétale a un effet sur la crédibilité des organisations aux yeux de leurs parties prenantes.

Une majorité de travaux (Carroll et Shabana, 2010; Jones, 1999; Porter *et al.*, 2011) portant sur le lien entre la responsabilité sociétale et la stratégie d'affaires argumente que les entreprises qui optent pour une stratégie de différenciation jouissent de plus de possibilités de se comporter de manière responsable. Comme le précise Jones (1999), une entreprise qui cherche à se différencier tente par différents moyens d'ajouter de la valeur, plutôt que de se contenter de minimiser ses coûts. Des comportements responsables tels que de limiter l'impact environnemental des activités de l'entreprise, de prendre soin de ses employés ou de s'approvisionner sur la base de critères en lien avec la qualité plutôt que le prix sont des exemples de comportements qui ajoutent de la valeur pour les clients qui valorisent le DD. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₄ : Il existe un lien positif entre l'adoption d'une stratégie de différenciation et la mise en place de pratiques durables par les PME.

12.2 Style de prise de décisions

Les orientations stratégiques des PME sont souvent moins formelles que celles des grandes entreprises et reposent davantage sur l'intuition de leurs gestionnaires que sur une analyse rigoureuse des forces du marché (Julien *et al.*, 2005; Spence, 2007). Afin de pallier à cette particularité des PME, nous avons choisi d'inclure, en parallèle à l'analyse de la stratégie d'affaires, le style de prise de décisions du propriétaire dirigeant. Pour y parvenir, nous retenons la typologie de Miles et Snow (1978) qui se révèle être un outil privilégié pour étudier le comportement stratégique des PME évoluant dans le contexte canadien (Croteau, Raymond et Bergeron, 1999). En effet, cette typologie se démarque par le fait qu'elle considère simultanément la structure et les processus nécessaires à la réalisation de la stratégie organisationnelle, ce que ne permettent pas les travaux de Porter (1982) (Croteau *et al.*, 1999).

Miles *et al.* (1978) proposent une typologie des entreprises basée sur les comportements stratégiques. L'orientation stratégique des entreprises se décline en quatre postures, soit *defender*, *prospector*, *analyser* et *reactor*. Les entreprises qui ont un marché bien défini et relativement stable et qui tentent d'abord de défendre leurs parts de marché sont dans la catégorie des *defenders*. Ces entreprises sont averses au risque et vont miser sur leur efficience et leur productivité pour offrir des produits ou services à des prix très compétitifs. Pour leur part, les *prospectors* vont chercher à développer de nouveaux produits ou services ainsi que de nouveaux marchés, considérant les risques comme autant d'opportunités d'affaires. Ces entreprises se distinguent par leur flexibilité et leur capacité à constamment innover. Les *analysers* adoptent pour leur part une posture à mi-chemin entre les deux premières. Ces entreprises tentent de développer quelques produits nouveaux, mais ce développement s'effectue en périphérie des activités principales qui consistent à conserver les produits et la clientèle traditionnels qui se situent au cœur de la réussite de l'entreprise. Enfin, les *reactors* ont pour principale caractéristique de n'avoir

aucune orientation stratégique, se contentant de réagir face aux changements du marché.

Cette typologie proposée par Miles *et al.* (1978) s'inscrit dans la même lignée que les travaux de Porter (1982) sur la stratégie d'affaires. En effet, les organisations qui optent pour une stratégie de coûts (au sens donné par Porter) devraient en théorie adopter un style de prise de décisions qui ressemble davantage aux *defenders* puisque ces derniers recherchent l'efficacité de leurs processus de production afin de maintenir des prix compétitifs. À l'autre extrême du continuum, les organisations qui cherchent à se différencier de leurs concurrents devraient avoir des gestionnaires dont le style de prise de décisions se rapproche plus de la catégorie *prospectors*, ceux-ci étant axés vers l'innovation et la conquête de nouveaux marchés.

Pour que les organisations gérées par des *defenders* ou des *prospectors* puissent perdurer, leurs politiques et leurs procédures doivent s'inscrire en adéquation avec leur stratégie d'affaires. Les travaux en comptabilité de gestion tendent à démontrer que les organisations qui suivent une stratégie de coût adoptent des structures qui leur permettent de suivre avec attention leurs coûts de production, alors que les organisations qui s'appuient sur l'innovation pour différencier leur offre vont adopter des structures qui favorisent la souplesse et l'innovation (Govindarajan, 1988; Govindarajan et Fisher, 1990; Grinyer, Yasai-Ardekani et al-Bazzaz, 1980; Simons, 1987; Simons, 1990).

L'appariement entre la stratégie et les variables organisationnelles est également vrai en contexte de PME, où la nécessité de créer des divisions administratives et de mettre en place des mécanismes de coordination est souvent moindre que dans la grande entreprise. Les travaux de Miller (1987), qui portent sur la relation entre les stratégies d'affaires proposées par Porter (1982) et la structuration des organisations, ont conclu à la nécessité d'apparier les structures

organisationnelles et les stratégies organisationnelles, et ce même lorsque l'entreprise n'a pas recours à la diversification. Les PME, qui sont nombreuses à ne pas être diversifiées, doivent elles aussi s'assurer de l'adéquation entre leur stratégie et les contingences internes et externes qui leurs sont propres.

Ce sont ces liens, issus de relations de contingence entre l'environnement externe, les variables organisationnelles et la performance globale de l'organisation, et qui affectent l'orientation stratégique de l'organisation (Ginsberg *et al.*, 1985; Miller, 1987) que nous désirons étudier en contexte de DD. Comme l'ont démontré Labelle *et al.* (2010), les PME innovantes sont plus sensibles aux enjeux du DD, ce qui pourrait indiquer que les gestionnaires de type *prospectors* voient un intérêt plus grand envers la mise en place de pratiques durables que ne le font les *defenders*, les *analysers* ou les *reactors*. Les organisations qui veulent se différencier peuvent également trouver dans le DD un ensemble d'outils afin d'offrir une plus-value à leur clientèle (Jones, 1999). C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₅ : Il existe un lien positif entre les propriétaires dirigeants de type *prospectors* et la mise en place de pratiques durables par les PME.

12.3 Innovation

Dans le cas des organisations qui adoptent une stratégie de différenciation ou de niche, l'innovation est au cœur des processus d'affaires (Jenkins, 2009; Porter, 1982). Elle leur permet d'offrir un produit ou un service ayant des caractéristiques uniques, ce que recherchent leurs clients. Analysée sous cet angle, la responsabilité sociétale se présente alors comme une opportunité sociétale pour les entreprises d'innover afin de répondre aux défis posés par l'évolution constante des marchés (Jenkins, 2009).

Un des facteurs de la performance organisationnelle réside dans le focus de la gestion stratégique (Avram et Kuhne, 2008). L'étude de cas réalisée par Avram *et al.* (2008) souligne la nécessité pour les PME, qui ont des ressources souvent plus limitées que les grandes entreprises, de se doter d'un avantage compétitif durable grâce à une allocation des ressources qui soit en concordance avec les orientations stratégiques de l'organisation. Les organisations dont le focus stratégique est axé sur la différenciation de leur offre ont intérêt à allouer une partie de leurs ressources à l'innovation afin de poursuivre leur objectif de différenciation. C'est pourquoi les PME qui ont l'ambition de croître et qui optent pour une stratégie de différenciation devraient inclure dans leur stratégie le recours à une forme de recherche et développement formalisée (Jenkins, 2009).

Le DD permet cet engagement envers l'innovation par la révision des politiques et des procédures en fonction des principes et des valeurs qu'il véhicule. Porter *et al.* (2006) proposent aux organisations d'orienter leurs efforts afin d'innover avec le développement de nouveaux produits ou services qui soient alignés avec les compétences distinctives de l'organisation et qui, simultanément, génèrent une plus-value pour l'ensemble de la société. La mise en place de pratiques durables se présente ainsi sous la forme d'un échange entre l'organisation et la société dans lequel les deux parties sont gagnantes (Porter *et al.*, 2006).

Innover constitue une caractéristique organisationnelle qui joue un rôle important dans la mise en place de pratiques durables (Beliveau *et al.*, 1994; Jenkins, 2009; Roy, Berger-Douce et Audet, 2008; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007), les PME qui innoveraient y étant plus sensibles (Labelle *et al.*, 2010). Labelle et Aka (2012) abondent dans le même sens, affirmant que l'innovation est un impératif stratégique. Selon eux, le DD, via la collaboration qu'il instigue entre l'organisation et ses parties prenantes, permet de construire les bases nécessaires à l'organisation pour innover. Dans l'étude de Strike *et al.* (2006), l'innovation constitue le facteur qui influence le plus le niveau de responsabilité sociétale des

entreprises. Les résultats d'Erhemjamts *et al.* (2013) de même que ceux de McWilliams et Siegel (2000) tendent aussi à démontrer le rôle prépondérant joué par l'innovation dans le DD des entreprises. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₆ : Il existe un lien positif entre l'innovation et la mise en place de pratiques durables par les PME.

12.4 Performance financière

La performance financière fait l'objet de nombreuses études portant sur la responsabilité sociétale. Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéressons à la performance financière en tant que déterminant de la mise en place de pratiques durables, contrairement aux multiples études qui ont tenté de déterminer le lien entre la performance en responsabilité sociétale et la performance financière (voir Margolis et Walsh (2003) pour une revue des travaux sur le sujet).

Le lien entre la performance financière et la mise en place de pratiques durables peut prendre deux formes. La mise en place de certaines pratiques durables peut s'effectuer avec un impact minimal sur les ressources de l'entreprise alors que d'autres pratiques requièrent une mobilisation significative des ressources. Voyons plus en détail ce qui explique cette différence.

Les entreprises peuvent mettre en place des pratiques durables sans pour autant devoir y consacrer d'importantes ressources. Ces pratiques, accessibles à toutes les organisations, sont particulièrement intéressantes pour les PME puisque le manque de ressources financières adéquates peut freiner les entreprises qui désirent mettre en place des pratiques durables (Labelle *et al.*, 2010). À titre d'exemple, les entreprises peuvent apporter des changements qui aient pour effet d'aligner leurs

politiques ou leurs procédures avec les exigences du DD. Ces changements peuvent s'effectuer avec un impact peu significatif sur les ressources de l'entreprise.

D'autres pratiques de DD nécessitent toutefois une mobilisation importante des ressources financières et humaines des organisations. Par exemple, les entreprises qui décident d'implanter de nouvelles technologies, pour améliorer leur efficience ou diminuer leur impact environnemental, vont devoir mobiliser une partie importante de leurs ressources pour parvenir à leurs fins. En conséquence, la mise en place de pratiques durables peut avoir des répercussions importantes sur la gestion et les ressources des organisations.

Les recherches qui s'intéressent au lien entre la performance financière et la mise en place de pratiques durables sont mitigées quant au lien entre l'une et l'autre. Cet état de fait s'explique peut-être par la mesure utilisée pour déterminer l'engagement envers le DD des organisations. Comme nous venons de le voir, les études qui ont recours à une mesure du DD qui insiste sur les pratiques qui requièrent peu de ressources pourraient parvenir à des conclusions différentes d'études qui tiennent davantage compte de pratiques qui consomment plus de ressources.

Quoi qu'il en soit, il est possible de classer les travaux antérieurs en trois catégories. La première catégorie regroupe les études qui concluent à la présence d'un lien positif entre la performance financière et la mise en place de pratiques durables. Parmi celles-ci, on note l'étude de Bonneveux, Calmé et Soparnot (2012) qui s'est penchée sur le rôle joué par la disponibilité des ressources dans l'engagement envers le DD. Selon les auteurs, la capacité des gestionnaires à intégrer et mobiliser les ressources stratégiques de l'organisation permet la mise en place d'initiatives en DD. Cette conclusion est appuyée par les résultats de Erhemjamts *et al.* (2013) ainsi que de Zali *et al.* (2013) dont les travaux ont également révélé que la performance financière est un facteur significatif pour expliquer l'engagement envers la

responsabilité sociétale. La présence de ressources financières excédentaires aurait donc un effet sur le niveau de responsabilité sociétale des entreprises (Harms, Wagner et Glauner, 2010; Strike *et al.*, 2006).

Les études de la deuxième catégorie concluent à l'absence de lien entre la performance financière et la mise en place de pratiques durables. Pour Reverte (2009), ni la rentabilité, ni l'effet de levier n'ont d'impact sur la responsabilité sociétale. Les résultats de Chih *et al.* (2010) pointent eux-aussi vers une absence de lien entre la performance financière et le niveau de responsabilité sociétale. Les conclusions de Labelle *et al.* (2010) vont dans le même sens. La performance financière n'influence pas la sensibilité des entreprises au DD, bien qu'elle ait un impact sur les enjeux relatifs aux ressources humaines.

Une troisième catégorie d'études conclue à la présence d'un lien négatif entre la performance financière et la responsabilité sociétale. L'étude de Zu et Song (2009), conduite en Chine, a révélé que les plus petites entreprises situées dans les régions les plus pauvres sont plus susceptibles d'être responsables. Les gestionnaires d'entreprises dont la performance financière est moins bonne font aussi preuve de valeurs responsables plus fortes (Zu *et al.*, 2009).

Le fait de disposer de ressources excédentaires facilite la mise en place de pratiques durables et permet aux entreprises d'engager des dépenses en DD que les autres ne peuvent pas se permettre (Bonneveux *et al.*, 2012; Strike *et al.*, 2006; Zali *et al.*, 2013). Elles peuvent ainsi s'engager plus aisément envers le DD. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₇ : Il existe un lien positif entre la performance financière de l'entreprise et la mise en place de pratiques durables par les PME.

13. THÉORIE DES COMPORTEMENTS INTERPERSONNELS

Afin d'étudier les comportements de mise en place de pratiques durables par les propriétaires dirigeants, nous nous sommes tournés vers la théorie des comportements interpersonnels formulée par Triandis (1977). Cette théorie n'a jusqu'ici reçu que peu d'attention dans la recherche en gestion, bien qu'elle ait permis d'étudier le recours aux technologies de l'information par les experts-comptables (Trigui et Chapellier, 2006). Elle nous semble néanmoins appropriée dans le cadre de notre étude puisque les recherches antérieures ont démontré l'importance de la prise en compte des valeurs dans l'étude de la mise en place de pratiques durables par les organisations (Craig et Cadieux, 2011; Jenkins, 2006).

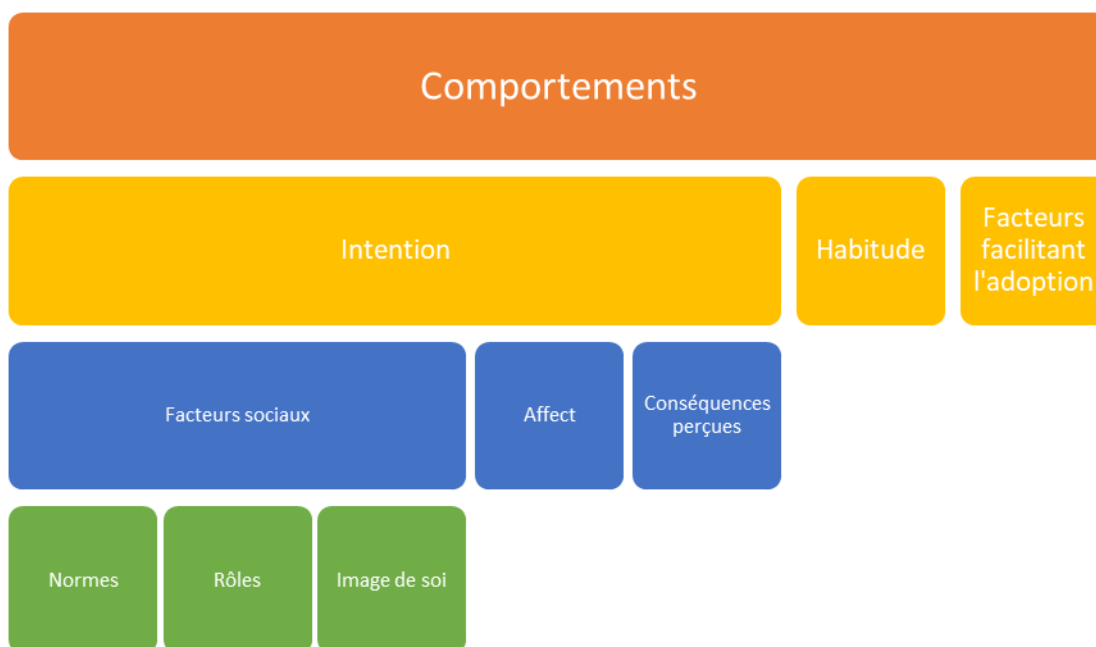
Les principales théories utilisées jusqu'ici (Ben Larbi, Lacroux et Luu, 2013) pour tenter d'expliquer et de prédire l'adoption de comportements sont la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) et la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). Ces deux théories psychosociales tentent d'expliquer et de prédire la mise en place de comportements en tenant compte de l'intention des individus de mettre en place ces comportements. L'intention est quant à elle fonction de deux variables, soit de l'attitude de l'individu vis-à-vis de la réalisation de ces comportements et des normes subjectives associées à ces comportements. La théorie des comportements planifiés d'Ajzen (1991) bonifie celle de l'action raisonnée (Fishbein *et al.*, 1975) en tenant également compte de facteurs qui peuvent faciliter la réalisation des comportements.

La théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977) inclut les variables des deux précédentes théories, soit l'attitude associée au comportement, les normes subjectives et le contrôle perçu (les facteurs facilitateurs) mais intègre également les valeurs, les rôles sociaux et les habitudes, des facteurs qui pourraient avoir un impact significatif sur la mise en place de pratiques durables. La théorie des comportements interpersonnels englobe ainsi les facteurs contenus dans les théories

de l'action raisonnée (Fishbein *et al.*, 1975) et des comportements planifiés (Ajzen, 1991) tout en retenant des facteurs additionnels pertinents pour l'étude du DD.

La théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977) soutient que le comportement est fonction à la fois de l'intention, de l'habitude et de facteurs facilitateurs. L'intention est quant à elle déterminée par des facteurs sociaux, l'affect et les conséquences perçues. Les facteurs sociaux incluent les normes, les rôles ainsi que l'image de soi. Ces différents concepts sont présentés à la figure 11.

Figure 11
Schéma de la théorie des comportements interpersonnels



Source : Adapté de Triandis, H.C. (1977). *Interpersonal behavior*. Brooks : Cole Publication Company.

Afin d'étudier les concepts de la théorie des comportements interpersonnels, nous nous tournons vers les travaux réalisés sur l'orientation entrepreneuriale de même que vers ceux sur les comportements entrepreneuriaux. Concept lié à l'entrepreneuriat, l'orientation entrepreneuriale est une mesure communément utilisée

dans la littérature (Kreiser, Marino et Weaver, 2002; Yener et Aykol, 2008) afin d'opérationnaliser des processus entrepreneuriaux clés (Lumpkin et Dess, 1996) alors que les comportements entrepreneuriaux sont issus de caractéristiques entrepreneuriales qui affectent la performance organisationnelle (Herron et Robinson, 1993).

Le concept d'orientation entrepreneuriale renseigne sur l'orientation stratégique de l'organisation dans la mesure où il est relié à l'environnement, à la structure et à la stratégie de l'organisation, autant qu'à la personnalité de son propriétaire dirigeant (Miller, 1983). L'orientation entrepreneuriale se révèle à travers les processus organisationnels et le style de prise de décisions et peut être la source d'avantages stratégiques et concurrentiels tout autant que d'une saine gestion stratégique (Lumpkin *et al.*, 1996). Covin et Slevin (1989) proposent de conceptualiser la posture stratégique sur un continuum allant d'une posture conservatrice à une posture entrepreneuriale. La posture entrepreneuriale réfère à une propension à prendre des risques, à innover et à être proactif (Covin, 1991; Covin *et Slevin*, 1990).

L'orientation entrepreneuriale tient compte simultanément de facteurs qui se regroupent en trois dimensions, soit la proactivité, la prise de risques et l'innovation (Covin *et al.*, 1989; Miller, 1983). Suivant ces prérequis, une entreprise se classe comme entrepreneuriale dans la mesure où elle tente d'innover dans ses couples produit-marché, qu'elle entreprend des projets qui comportent une certaine part de risque et qu'elle tente de dominer la compétition en étant proactive (Miller, 1983). L'agrégation de ces trois dimensions forme le concept d'orientation entrepreneuriale, chacune d'elles devant nécessairement être présente afin de pouvoir qualifier l'entreprise d'entrepreneuriale (George et Marino, 2011).

Ces trois dimensions sont particulièrement utiles pour l'étude des comportements entrepreneuriaux puisqu'elles permettent d'étudier des manifestations concrètes de construits non-observables tels que les traits de personnalité (Herron *et al.*, 1993). Pour Herron *et al.* (1993), les caractéristiques de l'entrepreneur telles que ses motivations, ses habiletés, ses aptitudes, ses compétences de même que son expérience jouent un rôle clé dans l'explication de la performance des organisations, particulièrement pour les plus petites d'entre elles. De plus, les caractéristiques entrepreneuriales sont plus fortement présentes chez les individus préoccupés par les enjeux du DD (Kuckertz et Wagner, 2010), ce qui nous conforte dans notre choix. Voyons comment les facteurs de l'orientation entrepreneuriale et les caractéristiques entrepreneuriales s'imbriquent à la théorie des comportements interpersonnels pour étudier la mise en place de pratiques durables par les propriétaires dirigeants de PME.

14. DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES EN LIEN AVEC LA THÉORIE DES COMPORTEMENTS INTERPERSONNELS

Afin d'étudier les apports de la théorie des comportements interpersonnels dans l'explication du phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME, nous retenons les sept variables identifiées par Triandis (1977) dans l'explication de la mise en place de comportements. Ces variables incluent la présence de facteurs facilitateurs, l'habitude, l'affect, les conséquences perçues, les normes, les rôles et l'image de soi.

14.1 Facteurs facilitateurs

Selon Triandis (1977), le premier facteur qui permet d'expliquer la mise en place d'un comportement consiste en la présence de facteurs facilitateurs. Les facteurs facilitateurs réfèrent à une absence de contraintes, liées à l'environnement ou à la situation, qui puissent empêcher l'individu d'adopter le comportement désiré (Moody et Siponen, 2013). Les individus qui décident de mettre en place des

comportements durables sont affectés par leur capacité à procéder. Un individu peut avoir l'intention et l'habitude de se comporter d'une manière durable mais des circonstances spécifiques, telles un manque de ressources financières, peuvent l'en empêcher (Jones, 1999). Une rentabilité jugée satisfaisante par les propriétaires dirigeants de PME peut faciliter la mise en place de pratiques durables étant donné qu'un certain nombre de ces pratiques requièrent la mobilisation des capitaux de l'entreprise et que la rentabilité d'une organisation constitue une mesure objective, pour les propriétaires dirigeants, de la capacité d'aller de l'avant avec les investissements dans la mise en place de pratiques durables.

De manière générale, la présence de facteurs facilitateurs augmente les probabilités qu'un comportement soit mis en place. Ce principe a été discuté dans plusieurs études portant sur le DD, incluant celles de Labelle *et al.* (2010), de Bonneveux *et al.* (2012), d'Erhemjamts *et al.* (2013), de Zali *et al.* (2013) ainsi que de Strike *et al.* (2006). C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₈ : Il existe un lien positif entre la présence de facteurs facilitateurs et la mise en place de pratiques durables par les PME.

14.2 **Habitude**

L'habitude constitue le deuxième facteur de la mise en place de pratiques durables. Son influence est directe, puisque le nombre de fois où un comportement a été mis en place renforce l'habitude à recourir à ce comportement (Triandis, 1977). La probabilité qu'un acte donné soit commis est ainsi fonction de l'intention et de la force de l'habitude, c'est-à-dire du nombre de fois où l'acte a été commis par le passé. La mise en place de pratiques durables semble pouvoir s'expliquer autant par la présence d'une intention que par celle d'une habitude. Les individus ayant l'habitude de se comporter selon les valeurs et les principes propres au DD devraient

mettre en place davantage de pratiques durables que ceux qui n'ont pas cette habitude.

L'habitude explique également la mise en place de pratiques durables dans la mesure où les gestionnaires les plus expérimentés bénéficient d'un ensemble de qualités acquises au cours de leur carrière (Quazi, 2003). Les gestionnaires qui ont l'habitude de diriger des organisations sont en mesure de prendre en compte des enjeux de plus en plus complexes, incluant ceux reliés au DD (Waldman, Sully de Luque, Washburn, House, Adetoun, Barrasa, Bobina, Bodur, Chen, Debbarma, Dorfman, Dzuvichu, Evcimen, Fu, Grachev, Gonzalez Duarte, Gupta, Den Hartog, HB de Hoogh, Howell, Jone, Kabasakal, Konrad, Koopman, Lang, Lin, Liu, Martinez, Munley, Papalexandris, Peng, Prieto, Quigley, Rajasekar, Gil Rodriguez, Steyrer, Tanure, Thierry, Thomas, van den Berg et Wilderom, 2006). C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₉ : Il existe un lien positif entre l'habitude d'un propriétaire dirigeant de se comporter de manière conforme aux exigences du DD et la mise en place de pratiques durables.

14.3 **Intention**

Mettre en place des pratiques durables consiste à exécuter des séries de mouvements reconnus par la société comme contribuant aux objectifs du DD. Pour Triandis (1977), ces séries de mouvements reflètent soit des objectifs, soit des intentions. Dans cette optique⁵, l'intention de commettre un comportement précède l'acte. Notons que les intentions peuvent être générales ou spécifiques et que la

⁵ L'approche de Triandis (1977) puise dans l'école du behaviorisme et postule que l'intention comportementale est un antécédent cognitif de l'acte.

présente recherche se limite aux intentions spécifiques puisqu'elles sont les seules à générer un comportement.

L'intention se décline en trois sous-catégories. La première renvoie à l'affect, la deuxième aux conséquences perçues des actes commis et la troisième, aux facteurs sociaux. Les facteurs sociaux regroupent les normes sociétales, les rôles sociaux ainsi que l'image de soi. Voyons plus en détail chacun de ces facteurs de la mise en place de comportements.

14.4 Affect

L'affect se comprend comme la réponse émotionnelle d'un individu qui pense mettre en place un comportement (*Ibid.*). L'intensité de cette réponse émotionnelle peut être faible ou forte. Elle peut également être plaisante ou déplaisante. Des comportements répétés peuvent aussi être associés à une stimulation spécifique. Les comportements conformes aux attentes du DD peuvent motiver comme ils peuvent faire vivre de l'anxiété ou du dégoût.

La perception que se font les individus du DD peut ainsi influencer les comportements de mise en place de pratiques durables. En effet, les individus qui perçoivent le DD comme un concept positif vont retirer une réponse émotionnelle positive lorsqu'ils vont se comporter de manière durable, ce qui devrait les inciter à se comporter de la sorte à nouveau. Inversement, les individus qui associent le DD à des réponses émotionnelles négatives vont éviter de se comporter durablement avec, pour objectif, de ne pas vivre l'émotion désagréable que le comportement suscite. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₁₀ : Il existe un lien positif entre les propriétaires dirigeants qui perçoivent le DD comme un concept positif et la mise en place de pratiques durables par les PME.

14.5 Conséquences perçues

Les conséquences perçues font référence aux événements qui vont suivre l'acte. Un individu qui commet un acte s'attend à ce que cet acte engendre des conséquences. L'exemple que donne Triandis (1977) est celui d'un étudiant de niveau post-secondaire. Cet étudiant poursuit son éducation entre autres parce qu'il s'attend à pouvoir occuper un emploi de qualité une fois ses études complétées. Dans cet exemple, l'étudiant se comporte d'une manière donnée parce qu'il désire les conséquences qu'il anticipe. Triandis (1977) note que la force du lien entre le comportement et les conséquences perçues peut varier et que les conséquences réelles du comportement peuvent différer des conséquences attendues.

La motivation renvoie aux conséquences de la mise en place d'un comportement. Les propriétaires dirigeants qui ont mis en place des pratiques durables, et qui ont par la suite constaté des effets bénéfiques, vont être davantage motivés à poursuivre leur engagement envers le DD. Puisqu'ils ont déjà mis en place le comportement au moins une fois et qu'ils ont perçu ses conséquences comme bénéfiques, ils en ressentent une certaine motivation et désirent à nouveau les conséquences associées à l'acte posé. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₁₁ : Il existe un lien positif entre la motivation générée par la constatation d'impacts positifs suite à la mise en place de pratiques durables et la mise en place de pratiques durables par les PME.

14.6 Normes

Les facteurs sociaux regroupent à la fois les normes sociétales, les rôles ainsi que l'image de soi. Comme le démontre les études de Craig *et al.* (2011) et de Jenkins (2006), ces facteurs sociaux constituent une facette importante de la mise en place de

pratiques durables. Selon Triandis (1977), les normes sont des croyances à l'effet que certains comportements sont convenables, appropriés ou désirables. Elles varient dans l'espace et le temps en fonction des règles que se donnent les sociétés. Elles peuvent également varier en force et en étendue. C'est ainsi que certaines normes ont un pouvoir de contrainte faible alors que d'autres sont extrêmement fortes. Les normes peuvent s'appliquer spécifiquement à certains individus ou à de grands groupes. Elles peuvent aussi régir uniquement certaines situations.

Les pressions en provenance des parties prenantes jouent un rôle important dans l'appropriation du DD par les propriétaires dirigeants de PME. De manière générale, l'intérêt des propriétaires dirigeants pour le DD se manifeste par l'entremise de relais tels que leurs clients, leurs employés, des syndicats ou des sociétés d'État (Des Rochers *et al.*, 2012). Les PME qui surveillent le plus étroitement les pratiques sectorielles et étatiques sont les plus engagées envers le DD (Roy *et al.*, 2008) puisqu'elles y trouvent des connaissances et de l'information qui leur permettent d'améliorer leur performance. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₁₂ : Il existe un lien positif entre la perception du propriétaire dirigeant quant au pouvoir normatif du DD et la mise en place de pratiques durables par les PME.

14.7 Rôles

Les rôles réfèrent à des séries de comportements considérés appropriés pour certains individus occupant des positions spécifiques dans des groupes donnés (Triandis, 1977). Nous assumons tous différents rôles et ce, au cours d'une même journée. Nous pouvons être à la fois une mère ou un père de famille le matin, assumer un rôle de subordonné au travail, puis celui d'entraîneur d'une équipe sportive ou encore celui de conjoint une fois le soir venu. Une tendance naturelle consiste à éviter les conflits de rôles qui peuvent survenir lorsqu'un individu appartient simultanément à plusieurs groupes différents (*Ibid.*). De façon générale, la force des pressions

sociales à l'œuvre dicte les comportements à privilégier. La correspondance entre le comportement adopté et les pressions sociales qui définissent les attentes de rôle favorise une réponse affective positive.

L'influence des rôles est particulièrement forte à l'intérieur des entreprises. Chaque individu qui compose une organisation se voit attribuer un poste, auquel correspond un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les attentes quant au rôle joué par les employés d'une organisation peuvent être intégrées alors qu'ils sont à l'intérieur de l'organisation comme elles peuvent avoir été préalablement inculquées tout au long du cheminement académique. Le phénomène, qualifié par Mintzberg (1982) de processus de socialisation, consiste pour les individus à intégrer, tout au long de leur cheminement académique, à la fois des connaissances académiques (des savoirs) et des connaissances relatives aux comportements appropriés, convenables ou désirables (le savoir être).

Ces rôles professionnels découlent en partie des pressions sociétales qui s'exercent sur les établissements d'enseignement afin qu'ils éduquent et normalisent les comportements des professionnels (DiMaggio *et al.*, 1983). Les professionnels adoptent des rôles, par exemple celui de comptable, qui les amènent à se comporter comme il est attendu qu'un professionnel tel qu'eux se comporte. L'apprentissage d'un rôle par un professionnel donne lieu à des comportements similaires pour l'ensemble des professionnels qui exercent la même profession que lui. C'est pourquoi nous posons comme hypothèse que :

H₁₃ : Il existe un lien positif entre les propriétaires dirigeants qui croient avoir un rôle à jouer dans la responsabilité sociétale de leur entreprise et la mise en place de pratiques durables par les PME.

14.8 Image de soi

Le dernier des facteurs sociaux qui explique la mise en place d'un comportement consiste en l'idée qu'un individu se fait de lui-même, ce que Triandis (1977) appelle l'image de soi. Ce facteur inclut à la fois l'image que l'individu se fait de lui-même et l'estime qu'il a de lui-même. La valeur que l'individu a à ses propres yeux influence son comportement, tout comme les comportements qu'il croit appropriés ou désirables pour quelqu'un « comme lui ».

L'image de soi renvoie à la façon dont les individus se voient, qui ils croient être et ce dont ils sont capables de faire. L'estime de soi peut quant à elle varier selon les individus en fonction de leur perception de la réalité. Certains propriétaires dirigeants peuvent avoir une image d'eux-mêmes où ils se conçoivent tels des individus durables, qui se préoccupent de questions économiques, sociales et environnementales associées au DD. Ces individus croient qu'il est dans leur nature d'être responsable vis-à-vis de la société et de l'environnement pour les activités exercées par leur entreprise. Le fait, pour ces propriétaires dirigeants, de se comporter de manière responsable peut renforcer l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes, favorisant du même coup la répétition de comportements durables.

Les études sur l'appropriation du DD par les PME soulignent l'importance des valeurs du dirigeant dans la mise en place de comportements durables (Craig *et al.*, 2011; Des Rochers *et al.*, 2012). Le concept de valeur réfère à des principes moraux qui se matérialisent par l'entremise des normes sociétales. L'étude de Quazi (2003) a pour sa part démontrée que les valeurs des gestionnaires ont un impact sur leur compréhension de la responsabilité sociétale, ceux dont les croyances religieuses sont les plus fortes étant davantage enclins à croire que la responsabilité sociétale implique d'aller au-delà des lois. Les propriétaires dirigeants peuvent être enclins à s'engager envers le DD en raison des valeurs qui leurs sont propres (Kechiche et Soparnot, 2012) ou de celles qui sont véhiculées par leurs employés à l'intérieur de

leur entreprise. Notons par ailleurs que les PME sont plus enclines à reconnaître la nécessité de se comporter de manière éthique tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Perrini *et al.*, 2007) que ne le sont les grandes entreprises. Puisque nous croyons que les individus qui se perçoivent comme étant durables vont se comporter davantage en adéquation avec les principes et valeurs du DD, nous émettons l'hypothèse que :

H₁₄ : Il existe un lien positif entre les propriétaires dirigeants qui se perçoivent comme ayant des valeurs associées au DD et la mise en place de pratiques durables par les PME.

TROISIEME CHAPITRE CADRE OPERATOIRE

Dans le présent chapitre, nous présentons la méthodologie de recherche que nous avons retenu afin de mesurer les relations entre différentes variables qui, en contexte de DD, pourraient nous aider à comprendre et faciliter la mise en place de pratiques durables par les PME. Ces différentes variables, sélectionnées en fonction de leur pertinence par rapport à nos hypothèses de recherche, sont issues du cadre conceptuel et vont nous permettre de vérifier s'il y a un lien entre les caractéristiques des PME, les caractéristiques de leurs propriétaires dirigeants et la mise en place de pratiques durables. Simultanément, nous dressons un portrait des freins et facilitateurs à la mise en place de pratiques durables. Ce portrait nous permet d'optimiser la mise en place de pratiques durables par les PME.

Les sections qui suivent traitent de notre posture épistémologique, de la stratégie et des objectifs de la recherche, de l'outil de collecte des données, de l'opérationnalisation du DD, du prétest de l'outil, du mode de collecte des données ainsi que de l'échantillon retenu. Les deux dernières sections traitent quant à elles de la validité de la recherche ainsi que des questions d'éthique qui s'y rattachent.

1. POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Parce que les sciences de la gestion peuvent être étudiées grâce à différents paradigmes, il nous semble important de débiter en clarifiant notre posture épistémologique. Ce faisant, nous allons également clarifier nos buts, motivations et attentes (Mackenzie et Knipe, 2006), tout en exposant les possibilités et les limites associées au paradigme retenu (Dépelteau, 2009).

Notre recherche s'inscrit dans un paradigme postpositiviste, lequel se « base sur la philosophie rationnelle et empirique qui origine d'Aristote, Francis Bacon,

John Locke, Auguste Comte et Emmanuel Kant [et dont] les hypothèses sous-jacentes incluent la croyance que le monde social peut être étudié de la même façon que le monde naturel, qu'il existe une méthode pour l'étude du monde social qui n'est pas orientée par les valeurs et que des explications de nature causale peuvent être fournies⁶ » (Mertens, 2010, p. 8). Nous sommes d'avis que « le monde social existe en lui-même et que ses propriétés peuvent être mesurées grâce à des méthodes objectives, plutôt que d'être inférées de manière subjective à travers des sensations, des réflexions ou des intuitions⁷ » (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson et Lowe, 2012, p. 22). Nous reconnaissons cependant que toute observation est faillible et qu'elle contient une erreur (Mertens, 2010), d'où notre distanciation vis-à-vis de la posture positiviste.

Nos assumptions ontologiques nous amènent à nous positionner à l'intérieur du réalisme critique (Maxwell, 2004), lequel souligne l'imperfection de tout outil de mesure, de même que de nos sens. En conséquence, la méthode avec laquelle nous venons à connaître se fonde sur l'empirisme, qui défend l'idée que l'on peut parvenir à la connaissance grâce à des observations et des mesures (Dépelteau, 2009). Toutefois, nous reconnaissons que la principale façon de faire avancer la connaissance réside dans la triangulation des données qui permet une meilleure compréhension des phénomènes à l'étude (Trochim, 2006). Notre recherche constitue un processus systématique de collecte et d'analyse logique et systématique d'informations (McMillan et Schumacher, 1993) dont l'objectif consiste à découvrir la réalité à l'intérieur d'un certain domaine de probabilités (Mertens, 2010). Bien que

⁶ [...] *Positivism is based on the rationalistic, empiricist philosophy that originated with Aristotle, Francis Bacon, John Locke, August Comte, and Emanuel Kant. The underlying assumptions of positivism include the belief that the social world can be studied in the same way as the natural world, that there is a method for studying the social world that is value-free, and that explanations of a causal nature can be provided.* Traduction libre.

⁷ [...] *the social world exists externally, and that its properties should be measured through objective methods, rather than being inferred subjectively through sensation, reflection or intuition.* Traduction libre.

la réalité existe, notre posture ontologique nous amène à croire qu'elle ne peut être connue que de manière imparfaite.

Les termes quantitatif et qualitatif faisant référence à la méthode de collecter, d'analyser et de présenter les données (Mackenzie *et al.*, 2006), nous sommes dans une recherche quantitative où l'objectif principal consiste à mesurer des corrélations entre des variables explicatives et des variables expliquées (Cooper et Schindler, 2008). Nos hypothèses corrélationnelles ont pour objectif de vérifier la présence et de mesurer l'intensité des liaisons qui peuvent exister entre les caractéristiques des PME, celles de leurs propriétaires dirigeants et la mise en place de pratiques durables.

Notre posture épistémologique se justifie par le fait que nous avons recours à une collecte de données dans le but de vérifier la présence de corrélations entre des variables explicatives et des variables expliquées, de même que l'applicabilité de typologies largement utilisées dans les sciences de la gestion, à l'étude du DD. Afin de mieux comprendre la mise en place de pratiques durables, nous mettons en relation des variables empiriques qui sont issues de la recension des travaux antérieurs. Cette revue de la littérature nous a permis de formuler des hypothèses corrélationnelles afin de présenter comment différentes variables sont rencontrées ensemble sans toutefois impliquer de relations de cause à effet (Cooper *et al.*, 2008). Pour ce genre de recherche, une posture épistémologique postpositiviste permet l'adéquation entre la méthodologie et les objectifs de la recherche.

Nous reconnaissons les limites propres aux recherches qui s'inscrivent dans un paradigme postpositiviste. Entre autres, les chercheurs postpositivistes peuvent passer outre certains aspects de la richesse inhérente aux expériences humaines (Mertens, 2010), principalement en raison de l'objectivité de leur démarche et de leurs outils de collecte de données. Notre recherche ne fait pas exception. Nous nous sommes basé sur la recension des travaux antérieurs pour bâtir notre outil de collecte

des données. De plus, notre recherche s'appuie sur certaines théories parmi les plus usitées des sciences de la gestion afin d'étudier le phénomène de mise en place de pratiques durables. En conséquence, nous avons axé nos efforts sur l'objectivité tout au long de l'élaboration de la présente recherche, ce qui peut nous amener à une compréhension limitée de l'application du DD par les PME. Néanmoins, notre étude permet de vérifier la présence et l'importance du lien entre les caractéristiques des PME, celles de leurs propriétaires dirigeants et la mise en place de pratiques durables.

2. STRATÉGIE DE RECHERCHE

Après avoir précisé la problématique, délimité les thèmes importants, incorporé le sujet de la recherche à l'intérieur d'un cadre théorique et défini nos questions de recherche, il importe maintenant de présenter la structure de la preuve qui nous permet de vérifier nos hypothèses de recherche (Gauthier, 2009). Pour y arriver, nous nous appuyons sur le cadre proposé par Robson (2011) dans le but de parvenir à tourner nos questions de recherche en projet de recherche. Nous pourrions alors vérifier nos hypothèses et investiguer la présence de liens entre les variables que nous avons sélectionnées afin d'étudier les PME.

Selon Robson (2011), il existe trois types de stratégies de recherche. La première stratégie, à design flexible, convient particulièrement aux recherches qualitatives dont la stratégie émerge et se développe au cours de la phase de collecte des données. La deuxième stratégie, à design fixe, est orientée par la théorie. Posséder une connaissance raisonnablement bien articulée du phénomène à l'étude permet de spécifier à l'avance les variables à l'étude. Enfin, les stratégies mixtes combinent, à l'intérieur d'une même recherche, une portion de collecte de données qualitative et une portion quantitative. Parce que notre recherche s'appuie sur la recension des travaux antérieurs pour spécifier les variables à l'étude, nous avons recours à une stratégie de recherche à design fixe. Cela signifie que nous planifions la méthodologie

avant de collecter les données et que les changements à survenir en cours de route sont relativement peu nombreux.

Il existe aussi deux types de design fixes : expérimental et non-expérimental (*Ibid.*). Les designs expérimentaux impliquent que les expérimentateurs vont contrôler et manipuler activement certaines variables afin d'en étudier les conséquences. Ils vont attribuer différentes conditions à différents participants, manipuler des variables indépendantes, mesurer les effets de ces manipulations et contrôler pour l'ensemble des autres variables. Dans le cas de notre recherche, le design retenu est non expérimental. Nous n'effectuons aucune manipulation délibérée du phénomène à l'étude et ne tentons pas d'introduire un quelconque changement. Nous nous contentons de définir et de mesurer des variables qui ont émergé de la recension des travaux antérieurs.

Sur le plan temporel, les designs fixes non-expérimentaux peuvent adresser différentes périodes. Johnson (2001) note trois différents designs : transversal, longitudinal et rétrospectif. Les stratégies de recherche à design fixe non-expérimental transversal ont recours à une période de collecte de données brève, qui peut s'échelonner d'un moment donné dans le temps à une courte période. Les designs longitudinaux ont pour leur part plusieurs périodes de collecte de données échelonnées dans le temps. Ces différentes collectes de données tendent à présenter l'évolution d'un phénomène dans le temps. Les designs rétrospectifs vont quant à eux avoir recours à une seule collecte de données qui vise à collecter de l'information sur un moment passé mais aussi sur la situation actuelle. Ce design réunit simultanément les caractéristiques des deux précédents designs de recherche. Parce que nous effectuons une collecte de données unique qui s'échelonne sur quelques semaines, notre design de recherche est transversal.

3. OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES

En nous appuyant sur la recension des travaux antérieurs, nous avons défini notre cadre conceptuel. Celui-ci nous a guidés dans le choix des variables à inclure dans l'élaboration d'un questionnaire qui figure à l'annexe A. Nous pouvons ainsi valider, avec des données empiriques, l'applicabilité des connaissances théoriques développées pour l'étude des PME au contexte du DD. Pour ce faire, le questionnaire que nous avons développé se compose de trois sections et d'un outil de mesure du DD. La première section du questionnaire traite des caractéristiques des entreprises, la deuxième des facilitateurs et des freins du DD et la troisième des caractéristiques des propriétaires dirigeants. De plus, notre questionnaire contient un outil de mesure du DD qui vise à mesurer l'étendue de la mise en place, par les PME, de pratiques durables dans chacune des trois dimensions du DD. Enfin, celui-ci contient une section qui regroupe les variables de contrôle.

3.1 Opérationnalisation des caractéristiques des entreprises

La première section de notre questionnaire s'intéresse aux caractéristiques des entreprises. À l'intérieur de cette section se trouvent deux catégories de variables. La première catégorie de variables se compose des variables issues de la théorie néo-institutionnelle. Cette catégorie regroupe le secteur d'activités, les exportations et la taille de l'entreprise. Afin de formuler notre question sur le secteur d'activités, nous avons retenu le classement du code SIC américain. Notre question sur la taille est quant à elle basée sur les normes canadiennes telles que formulées par Industrie Canada et s'inspire des travaux de Roy *et al.* (2008). Notre question sur les exportations est elle aussi similaire à celle utilisée par Roy *et al.* (2008) et reprend la formulation du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Cette première section de variables est mise en relation avec la mise en place de pratiques durables afin d'examiner le lien entre ces caractéristiques issues du cadre institutionnel et la mise en place de pratiques durables.

La deuxième catégorie de variables se compose de deux typologies développées en lien avec l'orientation stratégique des entreprises. Ces typologies, que nous savons adéquates pour l'étude des PME (Croteau *et al.*, 1999), nous permettent de mieux comprendre les facteurs de contingence qui influencent la mise en place de pratiques durables par les PME. Il s'agit de la typologie de Miles *et al.* (1978) qui s'intéresse au style de prise de décisions du propriétaire dirigeant, ainsi que de celle de Porter (1982) sur la stratégie organisationnelle. Pour formuler notre question sur le style de prise de décisions du propriétaire dirigeant, nous nous sommes basés sur les travaux de Miles *et al.* (1978). Pour mieux comprendre l'orientation stratégique de l'entreprise, nous nous sommes basés sur les travaux de Porter (1982, 1985) ainsi que sur ceux de Chenhall et Langfield-Smith (1998) et de Govindarajan *et al.* (1990).

En parallèle aux questions liées à l'orientation stratégique ainsi qu'au style de prise de décisions, nous questionnons les répondants sur leur propension à innover. L'orientation stratégique étant étroitement liée à l'innovation, nous nous sommes ici aussi basés sur les travaux de Chenhall *et al.* (1998) et de Govindarajan *et al.* (1990), mais aussi sur ceux de McWilliams *et al.* (2000) afin d'opérationnaliser l'innovation grâce à la recherche et développement. Nous mesurons la recherche et développement sous deux angles, soit en tant que priorité stratégique et en comparant l'importance des investissements en recherche et développement de l'entreprise par rapport à ses principaux compétiteurs. Nous mesurons enfin la performance financière, quatrième facteur de contingence, selon la mesure proposée par Dess et Robinson (1984). Ceux-ci ont relevé les difficultés inhérentes à l'obtention de mesures objectives de la performance d'organisations à capital fermé et ont proposé d'avoir recours à une mesure subjective de la performance organisationnelle basée sur l'interrogation des hauts dirigeants de l'organisation. Les chercheurs ont validé que les perceptions des hauts dirigeants sont fortement corrélées avec les changements objectifs quantifiables dans les organisations. C'est pourquoi Dess et Robinson (1984) proposent de mesurer la performance financière en demandant aux hauts dirigeants de comparer la performance de leur organisation par rapport à celle de leurs principaux compétiteurs.

3.2 Freins et facilitateurs du DD

La deuxième section de notre questionnaire concerne les freins et les facilitateurs du DD. Cette section a pour objectif de nous permettre de mieux comprendre comment favoriser la mise en place de pratiques durables dans les PME. En effet, une fois que nous savons quels sont les principaux obstacles rencontrés jusqu'ici par les entreprises qui ont mis en place des pratiques durables, nous sommes alors à même de mieux conseiller et accompagner les entreprises qui décident, à leur tour, de prendre le virage du DD. De plus, en connaissant les principaux facilitateurs à la mise en place de pratiques durables, nous pouvons informer les différents intervenants auprès des PME des meilleures pratiques et politiques à mettre en place afin de faciliter leur engagement envers le DD. Notre opérationnalisation des freins et des facilitateurs du DD s'appuie sur les travaux de Craig *et al.* (2011), Hoivik et Shankar (2011), Roberts, Lawson et Nicholls (2006) et de Perez-Sanchez, Barton et Bower (2003).

3.3 Opérationnalisation des caractéristiques du propriétaire dirigeant

La troisième section de notre questionnaire mesure les caractéristiques du propriétaire dirigeant en lien avec l'orientation entrepreneuriale et avec les traits de personnalité généralement associés aux entrepreneurs. Ces caractéristiques du propriétaire dirigeant vont nous aider à mesurer les facteurs associés à la mise en place de pratiques durables.

3.3.1 *Facteurs facilitateurs*

La présence de facteurs facilitateurs peut amener les organisations à moduler leur mise en place de pratiques durables. Aux fins de notre enquête, nous avons retenu la rentabilité de la PME comme facteur facilitant la mise en place de pratiques durables. Nous mesurons la rentabilité des PME selon la formulation retenue par

Labelle *et al.* (2010) où la rentabilité est évaluée par rapport à celle des principaux concurrents. Cette mesure nous permet d'évaluer la perception du répondant de sa capacité à aller de l'avant avec l'investissement de capitaux dans la mise en place de pratiques durables par son organisation.

3.3.2 *Habitude*

La première des caractéristiques entrepreneuriales consiste en l'expérience managériale du propriétaire dirigeant. Le succès des entrepreneurs a souvent été associé à cette variable, que nous mesurons suivant les travaux de Harms *et al.* (2010) par le nombre d'années du propriétaire dirigeant à gérer son entreprise ainsi que par le nombre d'années à œuvrer dans le secteur d'activités.

3.3.3 *Affect*

Afin de parvenir à mesurer l'affect, nous avons développé deux mesures originales inspirées des travaux de Triandis (1977). Selon ce dernier, l'affect doit être compris comme étant la réponse émotionnelle d'un individu suite à un comportement. Notre première mesure consiste à questionner le répondant quant à la fierté qu'il ressent suite à la mise en place de pratiques durables par son entreprise. La seconde mesure vise à mesurer la réponse émotionnelle sous l'angle des enjeux environnementaux et sociétaux.

3.3.4 *Conséquences perçues*

Notre mesure des conséquences perçues consiste à étudier la motivation des propriétaires dirigeants à mettre en place des pratiques durables. Pour y parvenir, nous avons développé deux mesures. Notre première mesure tient compte des recommandations de Herron *et al.* (1993) et mesure la motivation grâce au temps et aux efforts consacrés au DD. Nous avons développé notre deuxième mesure en

puisant dans les fondements théoriques proposés par Triandis (1977) quant à la signification du concept de conséquences perçues. Elle s'articule autour de la perception des propriétaires dirigeants des avantages associés à la mise en place de pratiques durables par rapport aux investissements requis.

3.3.5 *Normes*

À notre connaissance, il n'existe pas de mesures qui permettent d'étudier l'influence des facteurs sociaux sur les comportements des propriétaires dirigeants de PME. C'est pourquoi nous avons développé trois mesures originales afin d'étudier l'influence des normes, du rôle ainsi que de l'image de soi sur la mise en place de pratiques durables.

Aux fins de la présente étude, nous étudions l'influence des normes par l'entremise de la perception des propriétaires dirigeants quant à l'importance que revêt le DD pour leurs principales parties prenantes. Cette mesure va nous permettre de mieux comprendre l'importance de la perception des propriétaires dirigeants quant aux forces normatives présentes dans l'environnement immédiat de leur entreprise. Notre question est : « Selon vous, quelle importance accordent chacune de ces parties prenantes de votre entreprise au DD? » et les parties prenantes retenues sont les compétiteurs, la clientèle, les employés et les fournisseurs. Les répondants sont priés d'évaluer l'importance accordée au DD, par chacun de ces groupes de parties prenantes, sur une échelle de Likert à cinq points.

Nous avons également développé une deuxième mesure perceptuelle de l'importance des contraintes exercées sur la PME. Nous avons ainsi demandé au répondant dans quelle mesure son environnement d'affaires le contraint à mettre en place des pratiques durables.

3.3.6 *Rôles*

Puisque les rôles sociaux sont associés aux processus de socialisation qui s'opèrent tout au long de la scolarisation, nous retenons comme première mesure des rôles le dernier diplôme obtenu par le propriétaire dirigeant. Nous avons formulé notre question ainsi : « Quel est le niveau du dernier diplôme que vous ayez obtenu? » et les choix de réponse sont a) Primaire b) Secondaire c) Collège d) Baccalauréat e) Maîtrise f) Doctorat et g) Autre, S.V.P. précisez : .

Nous avons également développé une deuxième mesure perceptuelle du sens du devoir d'être durable. Cette mesure demande au répondant de se prononcer sur le devoir de privilégier la mise en place de pratiques durables dans son entreprise.

3.3.7 *Image de soi*

Pour ce qui est de l'image de soi, nous avons convenu de sonder la mesure dans laquelle le propriétaire dirigeant désire que son entreprise soit reconnue comme une bonne citoyenne corporative. Notre choix s'explique par la proximité entre le propriétaire dirigeant et son entreprise, l'un et l'autre pouvant parfois être si proches que les deux en viennent à se confondre. Nous posons au répondant les questions suivantes : « Selon vous, est-il important que votre entreprise soit perçue comme une bonne citoyenne corporative? » ainsi que « L'image de votre entreprise dépend de ses pratiques de DD. » et celui-ci est prié de répondre sur une échelle de Likert à cinq points.

3.4 **Outil de mesure du développement durable**

La quatrième section de notre questionnaire propose un outil de mesure du DD. Aux fins de notre étude, nous avons choisi de développer un outil de mesure du DD en nous basant sur la GRI. La section 3.4.1 fait le tour des mesures jusqu'ici

retenues dans la littérature scientifique pour mesurer le DD, la section 3.4.2 présente l'outil que nous proposons et la section 3.4.3 fait état de nos motivations à proposer un nouvel outil de mesure.

3.4.1 *Mesures antérieures du développement durable*

Plusieurs tentatives ont été effectuées afin de mesurer le DD. En raison de ses multiples dimensions, le DD a été mesuré sous différents angles incluant la proactivité environnementale (Sharma et Vredenburg, 1998), la performance environnementale, (Clarkson *et al.*, 2008; Rahman *et al.*, 2012), la performance sociale (Ruf *et al.*, 1998; Sutantoputra, 2009) et le développement durable de l'entreprise (Bansal, 2005; Chow *et al.*, 2012). Les échelles de mesure sont généralement basées soit sur des référentiels, soit sur des indices de durabilité, soit sur des études de cas visant à répertorier des pratiques durables.

Les études réalisées au Canada ont développé leurs propres mesures afin d'opérationnaliser le DD. Dans leur étude, Roy *et al.* (2008) ont eu recours à l'engagement environnemental, présenté comme un engagement à aller au-delà de la conformité aux législations et réglementations environnementales, afin de dresser un portrait du management environnemental des PME québécoises. Pour leur part, Craig *et al.* (2011) ont bâti leur sondage autour des enjeux du BNQ 21000, leur objectif étant de rendre compte du degré d'appropriation du DD par les entreprises québécoises. Enfin, Labelle *et al.* (2015, 2010) ont proposé un indice agrégé du DD afin de mesurer la sensibilité des entrepreneurs et des gestionnaires de PME aux influences du DD. Cet indice se compose d'un volet social et d'un volet environnemental. Le volet social se décline en quatre mesures, soit a) s'impliquer socialement dans la communauté b) offrir un environnement et des conditions de travail intéressants et concurrentiels aux employés c) assurer des emplois dans la région et d) favoriser la sélection de fournisseurs locaux. Le volet environnemental propose quant à lui deux mesures, soit a) choisir des fournisseurs en fonction de leurs

bonnes pratiques environnementales et b) favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes.

Suivant Clarkson *et al.* (2008), nous avons décidé de baser notre outil de mesure sur les lignes directrices de la GRI. La GRI propose un ensemble d'indicateurs dont plusieurs requièrent la divulgation d'informations vérifiables. Ces informations, que Clarkson *et al.* (2008) nomment *hard disclosure items*⁸, sont particulièrement utiles puisqu'elles ne peuvent être facilement mimées par les entreprises peu performantes en DD. En ayant recours à la GRI pour construire notre instrument de mesure du DD, nous croyons pouvoir parvenir à mieux différencier les entreprises qui se sont réellement approprié le DD de celles qui performant moins bien.

3.4.2 *Opérationnalisation du développement durable*

Le DD est un concept aux frontières mal définies qui varie dans le temps et l'espace. De plus, il est fortement influencé par la culture et l'environnement physique, ce qui le rend d'autant plus difficile à opérationnaliser. Puisque « personne n'a le monopole de ce concept, qui se construit par le débat entre les acteurs sociaux sur les fondations érigées par ses premiers initiateurs » (Gendron, 2007, p. 8), nous avons choisi de nous tourner vers un référentiel reconnu mondialement pour l'opérationnaliser.

La GRI propose un référentiel d'indicateurs en DD nommé « Lignes directrices G4 », destiné à aider les entreprises à prendre en compte les attentes des parties prenantes liées au DD et à rendre des comptes concernant leur engagement envers le DD. Ces lignes directrices permettent d'appliquer un référentiel commun à

⁸ Éléments d'information durs.

l'ensemble des entreprises où qu'elles soient sur la planète et, par le fait même, constituent un outil de choix pour mesurer la progression du DD en entreprise.

Les lignes directrices de la GRI découlent d'un effort concerté de 3 000 experts répartis à travers plus de 70 pays. Initialement sous l'égide de l'ONU, la GRI possède depuis 2002 le statut d'ONG. Sa mission consiste à faire en sorte que la divulgation en matière de DD devienne une pratique usuelle pour toutes les organisations en leur offrant des lignes directrices et du support. Pour y parvenir, elle a publié successivement quatre guides, chacun contenant un ensemble de lignes directrices ainsi que des indicateurs dans les trois dimensions du DD.

La plus récente version, appelée GRI G4, exige la divulgation d'informations sur deux plans. Le premier plan requiert la présentation d'éléments généraux d'information. Ces éléments généraux d'information sont divisés en sept groupes et couvrent la stratégie, le profil de l'organisation, les aspects et le périmètre, les parties prenantes, le profil du rapport, la gouvernance et les questions d'éthique et d'intégrité. Le deuxième plan adresse la présentation d'éléments spécifiques d'information. Ces éléments spécifiques couvrent les trois piliers du DD et exigent des entreprises qu'elles divulguent de l'information relative à 91 indicateurs qui adressent 46 aspects du DD.

Pour construire notre échelle de mesure du DD, nous retenons les indicateurs issus des éléments spécifiques d'information contenus dans la version G4 des lignes directrices de la GRI. Notre objectif consiste à transposer ces indicateurs, qui mesurent les impacts des entreprises, en principes de gestion de telle sorte qu'il soit possible de différencier les entreprises qui se comportent de manière durable de celles qui ne le font pas. Cette approche est conforme aux recommandations formulées par Arena et Azzone (2012) à l'effet que les indicateurs de la GRI applicables aux PME doivent être sélectionnés en fonction des caractéristiques propres aux PME.

L'identification d'un nombre limité d'indicateurs de durabilité clés basés sur les exigences de la GRI permet d'optimiser la mesure du DD dans les PME en se limitant aux efforts stratégiques déployés par celles-ci en matière de DD (*Ibid.*).

Des 91 indicateurs de base de la GRI, nous en avons retranché 41 soit parce qu'ils adressent des préoccupations similaires, soit parce qu'ils exigent des entreprises qu'elles divulguent de l'information à propos de leur non-conformité. Nous avons également exclu les indicateurs supplémentaires puisqu'ils « concernent des questions qui ne sont pertinentes que pour certaines organisations » (GRI, 2006, p. 24). Dans le cas des indicateurs qui adressent des préoccupations similaires, nous avons retranché l'un des deux indicateurs puisqu'ils mettent en cause le même principe de gestion. Par exemple, l'indicateur EN 3 concerne la reddition de compte relativement à la consommation énergétique au sein de l'organisation, alors que l'indicateur EN 4 concerne la consommation énergétique en dehors de l'organisation. Puisque le principe de gestion est le même pour ces deux indicateurs (la gestion efficiente de la consommation énergétique), nous avons formulé une seule affirmation qui rend compte des deux indicateurs. Pour ce qui est des indicateurs qui exigent des entreprises qu'elles divulguent de l'information concernant leur non-conformité, nous avons décidé de ne pas les retenir puisque la philosophie derrière le DD en est une d'apprentissage et non de coercition. Demander aux entreprises de respecter la loi perd alors tout son sens, ce qui nous a amené à exclure les indicateurs de non-conformité.

Une fois la révision des indicateurs de base complétée, nous avons procédé à une deuxième analyse afin de parvenir à proposer un outil de mesure qui soit à la fois pertinent et suffisamment succinct pour pouvoir faire l'objet d'un sondage. Selon Dillman, Smyth et Christian (2009), une attention particulière doit être portée au design des sondages afin de minimiser le fardeau du répondant. Puisqu'il est de la responsabilité du chercheur de produire un questionnaire court et facile à répondre (*Ibid.*), nous avons repassé chacun des 50 indicateurs afin de les regrouper par

catégorie et d'éliminer ceux dont nous avons des doutes quant à leur pertinence en contexte nord-américain. Cette deuxième révision nous a amené à rejeter 27 indicateurs de plus, ce qui nous donne un outil de mesure du DD contenant un total de 23 questions réparties entre les trois dimensions du DD. Le tableau 3 présente les indicateurs de base qui ont fait l'objet de la première révision et qui n'ont pas été retenus, soit pour des raisons de similitude ou parce qu'ils exigent de divulguer quant à la non-conformité de l'entreprise. Le tableau 4 présente quant à lui les indicateurs que nous avons rejetés lors de la deuxième révision, soit parce qu'ils ont été regroupés à l'intérieur d'un même principe de gestion ou parce que leur pertinence a été remise en question en contexte nord-américain.

Pour les 23 indicateurs retenus, nous avons formulé des affirmations afin de transformer ces indicateurs en principes de gestion. Ce sont ces principes de gestion qui nous permettent de mesurer la perception des répondants quant à l'étendue de la mise en place de pratiques durables à l'intérieur de leur PME. Afin de nous assurer de la validité du contenu de nos mesures, nous les avons soumises aux experts du Groupe de recherche sur la responsabilité sociétale de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke afin qu'ils puissent juger du caractère approprié des indicateurs que nous avons retenus. Nous avons également soumis nos indicateurs à cinq propriétaires dirigeants de PME afin qu'ils puissent eux-aussi se prononcer sur le caractère approprié et la compréhensibilité de nos mesures. Suivant les recommandations de Dillman *et al.*, (2009), nous mesurons l'étendue de la mise en place de pratiques durables grâce à des échelles de Likert unipolaires à cinq catégories qui vont de « En aucun temps » à « En tout temps »⁹. Le nombre limité de catégories permet de faciliter la tâche aux répondants (Dillman *et al.*, 2009) sans affecter la fiabilité et la validité des données collectées (Matell et Jacoby, 1971).

⁹ Traduit de l'anglais « *Never* » et « *Always* ».

L'annexe A présente notre questionnaire qui comprend l'ensemble des questions que nous utilisons pour mesurer la mise en place de pratiques durables dans les PME.

Tableau 3
Indicateurs de la GRI rejetés lors de la première révision

Indicateurs rejetés	Raison
EC 8	Similaire à EC 1
EN 4	Similaire à EN 3
EN 5	Similaire à EN 3
EN 6	Similaire à EN 3
EN 9	Similaire à EN 8
EN 10	Similaire à EN 8
EN 12	Similaire à EN 11
EN 13	Similaire à EN 11
EN 14	Similaire à EN 11
EN 16	Similaire à EN 15
EN 17	Similaire à EN 15
EN 18	Similaire à EN 15
EN 19	Similaire à EN 15
EN 24	Similaire à EN 23
EN 25	Similaire à EN 23
EN 26	Similaire à EN 23
EN 28	Similaire à EN 27
EN 29	Indicateur de non-conformité
EN 30	Similaire à EN 27
EN 31	Similaire à EN 11
EN 32	Similaire à EC 9
EN 33	Similaire à EC 9
LA 2	Similaire à LA 1

LA 6	Similaire à LA 5
LA 7	Similaire à LA 5
LA 8	Similaire à LA 5
LA 10	Similaire à LA 9
LA 11	Similaire à LA 9
LA 15	Similaire à LA 14
HR 7	Similaire à HR 2
HR 9	Similaire à HR 1
HR 11	Similaire à HR 10
SO 2	Similaire à SO 1
SO 4	Similaire à SO 3
SO 5	Similaire à SO 3
SO 6	Similaire à EC 4
SO 8	Indicateur de non-conformité
SO 10	Similaire à SO 9
PR 2	Similaire à PR 1
PR 4	Similaire à PR 3
PR 9	Indicateur de non-conformité

Tableau 4
Indicateurs de la GRI rejetés lors de la deuxième révision

Indicateurs rejetés	Raison
EC 1	Regroupement
EC 2	Regroupement
EC 5	Regroupement
EN 1	Regroupement
EN 2	Regroupement
EN 3	Regroupement
EN 7	Regroupement
EN 8	Regroupement
EN 20	Regroupement
EN 21	Regroupement
EN 34	Regroupement
LA 3	Contexte
LA 4	Regroupement
LA 12	Regroupement
LA 14	Regroupement
LA 16	Regroupement
HR 2	Contexte
HR 3	Regroupement
HR 5	Contexte
HR 6	Contexte
HR 10	Regroupement
HR 12	Regroupement
SO 9	Regroupement

SO 11	Regroupement
PR 5	Regroupement
PR 6	Regroupement
PR 7	Regroupement

3.4.3 *Motivations à retenir les lignes directrices G4 de la GRI*

Notre choix d'opérationnaliser le DD grâce à la GRI est motivé par deux raisons. D'une part, les lignes directrices de la GRI couvrent les trois dimensions du DD, ce qui nous apparaît fondamental pour les fins de la présente étude. Certains référentiels, tels que l'ISO 26000, ne couvrent que les dimensions sociales et environnementales du DD, stipulant que la responsabilité sociétale « concerne les responsabilités de l'organisation vis-à-vis de la société et de l'environnement » (Organisation internationale de normalisation, 2010, p. 11) et que « les aspects économiques [...] sont abordés tout au long des sept questions centrales, lorsque cela est pertinent » (*Ibid.*, p. 13). Notre désir de mesurer des pratiques durables propres à chaque pilier du DD nous a ainsi conduits à choisir la GRI plutôt que l'ISO 26000.

D'autre part, la capacité de la GRI à intégrer de multiples parties prenantes lors de l'élaboration de ses lignes directrices lui a permis d'acquérir une réputation de leader dans le domaine de la divulgation en DD (Leipziger, 2010). Son rayonnement ainsi que sa légitimité sur la scène mondiale lui confèrent une crédibilité qui nous apparaît essentielle pour mesurer un concept en constante évolution tel que le DD.

3.5 **Variables de contrôle**

La cinquième section de notre questionnaire se compose de variables de contrôle. Nous nous intéressons ici à l'âge du répondant, à son sexe et à sa langue maternelle. Puisque nous savons que les caractéristiques des PME s'apparentent à

celles de leurs propriétaires dirigeants, nous voulons vérifier si les caractéristiques des propriétaires dirigeants peuvent nous permettre d'examiner le lien entre elles et la mise en place de pratiques durables. Le tableau 5 présente l'ensemble des variables à l'étude et le tableau 6 présente l'opérationnalisation des variables.

Tableau 5
Présentation des variables à l'étude

	Théorie applicable [Référentiel]	Variables étudiées
Première section Caractéristiques des entreprises	Théorie néo-institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> •Secteur d'activités •Exportations •Taille de l'entreprise
	Théorie de la contingence	<ul style="list-style-type: none"> •Stratégie d'affaires •Style de prise de décision •Innovation •Performance financière
Deuxième section Facilitateurs et freins au DD		<ul style="list-style-type: none"> •Facilitateurs de la mise en place de pratiques durables •Freins à la mise en place de pratiques durables
Troisième section Outil de mesure du DD	[Global reporting initiative]	<ul style="list-style-type: none"> •Dimension économique du DD •Dimension sociale du DD •Dimension environnementale du DD
Quatrième section Caractéristiques du propriétaire dirigeant	Théorie des comportements interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> •Facteurs facilitateurs •Habitude •Conséquences perçues •Affect •Normes •Rôle •Image de soi
Cinquième section Variables de contrôle		<ul style="list-style-type: none"> •Âge •Sexe •Langue maternelle

Tableau 6
Opérationnalisation des variables

Théorie applicable	Variables étudiées	Opérationnalisation
Théorie néo-institutionnelle	•Secteur d'activités	•Code SIC
	•Exportations	•Régions desservies (Roy <i>et al.</i> , 2008; CRIQ, 2015)
	•Taille de l'entreprise	•Nombre d'employés (Roy <i>et al.</i> , 2008)
Théorie de la contingence	•Stratégie d'affaires	•Coût vs différenciation vs segmentation (Porter, 1980; Porter, 1985)
	•Style de prise de décisions	•Prospector vs Defender vs Analyser (Miles <i>et al.</i> , 1977)
	•Innovation	•Recherche et développement (Chenhall <i>et al.</i> , 1998; Govindarajan <i>et al.</i> , 1990; McWilliams <i>et al.</i> , 2000)
	•Performance financière	•Performance financière (Dess <i>et al.</i> , 1984)
Théorie des comportements interpersonnels	•Facteurs facilitateurs	•Rentabilité (Labelle <i>et al.</i> , 2010)
	•Habitue	•Expérience managériale (Harms <i>et al.</i> , 2010)
	•Conséquences perçues	•Rendement des investissements (Gagné et Berthelot)
		•Rendement du temps et des efforts (Gagné et Berthelot)
	•Affect	•Valeurs (Gagné et Berthelot)
		•Fierté (Gagné et Berthelot)
	•Normes	•Contraintes environnementales (Gagné et Berthelot)
		•Pressions des parties prenantes (Gagné et Berthelot)
	•Rôle	•Sens du devoir (Gagné et Berthelot)
		•Niveau de scolarité (Gagné et Berthelot)

•Image de soi	•Perception de l'entreprise (Gagné et Berthelot)
	•Gestion de l'image (Gagné et Berthelot)

4. PRÉTEST DE L'OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES

Avant d'administrer le questionnaire à l'échantillon final, nous avons effectué un prétest auprès d'un échantillon de PME de la région de l'Estrie et de Montréal. En tout, ce sont cinq propriétaires dirigeants de PME que nous avons rencontrés afin d'améliorer la qualité des mesures et de minimiser les biais. Parmi ces propriétaires dirigeants, nous en avons rencontré qui sont activement engagés dans une démarche en DD et d'autres qui ne le sont pas. Les rencontres, qui ont duré en moyenne 60 minutes, nous ont aussi permis de nous assurer que les questions sont faciles à comprendre et que le vocabulaire soit clair et exempt d'ambiguïtés. Ces rencontres ont aussi été l'occasion de confronter les choix de réponses disponibles à l'expérience des propriétaires dirigeants afin de nous assurer de leur pertinence et de leur exhaustivité.

Afin de diriger les entretiens, nous avons présenté aux propriétaires dirigeants le questionnaire dans sa version électronique. Nous leurs avons présenté l'ensemble des questions, comme s'ils avaient effectivement eu à répondre au questionnaire. À chacune d'elles, nous les avons invités à se prononcer sur les différents critères précédemment énoncés.

5. MODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Afin de collecter les données, nous avons arrêté notre choix sur le sondage, en ligne, de propriétaires dirigeants de PME manufacturières canadiennes. Notre

questionnaire, qui a d'abord été élaboré en format papier, a ensuite été informatisé grâce au logiciel EFS¹⁰. Le sondage constitue un mode de collecte de données fréquemment utilisé dans les recherches sociales (Gauthier, 2009) et la popularité des sondages en ligne ne cesse d'augmenter depuis le début des années '90 (Dillman *et al.*, 2009).

L'informatisation de notre questionnaire s'est effectuée en respectant les lignes directrices formulées par Dillman *et al.* (2009) et Fielding, Lee et Blank (2008). À cet effet, nous nous sommes assurés de la pertinence et de la simplicité des mots utilisés, de ne poser qu'une seule question à la fois, de limiter la longueur de nos phrases, d'éviter les structures de phrases complexes ainsi que l'ambiguïté dans les choix de réponses. De même, la présentation générale de notre questionnaire repose sur l'utilisation de caractères plus foncés pour les questions et d'espaces suffisants entre les questions et les réponses, sur la standardisation des espaces de réponse, sur la présentation d'instructions sur la manière de répondre adéquatement uniquement lorsque requis, de même que sur un choix d'espacement, de grandeur et de police de caractère qui assurent une bonne lisibilité. Nous avons aussi évité le recours à des images ou des animations graphiques qui auraient pu induire un biais dans les réponses.

6. COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON

Notre échantillon est composé d'entreprises manufacturières canadiennes qui comptent entre 30 et 500 employés. La limite inférieure a été fixée de manière arbitraire. Son intérêt réside dans le fait que nous désirons sonder des entreprises qui soient suffisamment grandes pour qu'elles aient mis en place un minimum de pratiques durables. La limite supérieure correspond à la définition d'une PME telle

¹⁰ Le logiciel EFS Survey est un logiciel accessible en ligne qui permet la réalisation de collectes de données et qui offre des solutions d'analyse.

que proposée par Industrie Canada, l'organisation de référence au Canada en la matière.

Pour former notre échantillon, nous avons retenu les bases de données du répertoire Scott ainsi que celle de Dunn and Bradstreet. Ces bases de données regroupent des entreprises manufacturières situées au Canada.

7. VALIDITÉ DE LA RECHERCHE

L'objectif de la présente recherche étant de tirer des conclusions sur le lien entre les caractéristiques des PME, les caractéristiques de leurs propriétaires dirigeants et la mise en place de pratiques durables, il est essentiel d'aborder la question de la validité des résultats afin de démontrer la solidité des conclusions. Selon Gauthier (2009), il importe de prendre en compte à la fois les menaces à la validité interne et celles à la validité externe lors de la production d'une recherche scientifique. Nous commençons par présenter les menaces à la validité interne, suivies de celles à la validité externe.

7.1 Validité interne

Selon Gauthier (2009), la validité interne « est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables » (*Ibid.*, p. 191). Ces principales menaces proviennent de l'état de la cible avant le facteur déclenchant, des autres caractéristiques de la cible, de changements dans l'environnement, du passage du temps et des méthodes de mesure. Dans le cas de notre étude, les menaces à la validité interne sont peu significatives. Nous n'avons qu'un seul groupe constitué de PME manufacturières canadiennes, à l'intérieur duquel les données sont collectées sur une courte période de temps, ce qui limite les

possibilités que surgissent des changements dans l'environnement qui viennent affecter l'état des PME.

Par ailleurs, notre outil de mesure a fait l'objet d'un prétest et son administration aux répondants s'effectue de manière uniforme, ce qui nous permet de croire que la façon d'utiliser l'outil de mesure ne pourra pas affecter la mesure de l'état des PME. Nous pouvons dès lors assumer que les changements dans la mesure sont le reflet de changements entre les PME.

7.2 Validité externe

Nous avons également tenu compte des menaces liées à la validité externe de l'étude et qui pourraient remettre en cause notre capacité à généraliser les résultats obtenus au-delà des cas observés (*Ibid.*). Les principales problématiques rencontrées lors de cette étude concernent l'effet de contagion et le désir de plaire. Concernant l'effet de contagion, bien qu'il soit possible que certains gestionnaires communiquent entre eux afin de discuter de la présente recherche, la courte période de temps sur laquelle se déroule l'étude ainsi que son cadre fixe nous permettent de croire que l'effet de contagion sera peu significatif sur les conclusions. En ce qui concerne le désir de plaire, nous avons pris soin d'expliquer aux répondants, en début de questionnaire, qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses et que leur participation à la présente recherche s'effectue de manière anonyme. Nous portons également une attention particulière à la formulation des questions afin qu'elles soient impersonnelles, le tout afin de minimiser le désir de plaire.

8. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Conformément à la politique de l'Université de Sherbrooke sur l'éthique de la recherche, notre projet de recherche a fait l'objet d'une demande éthique auprès du comité d'éthique de la recherche en lettres et sciences humaines. Le certificat éthique

est présenté à l'annexe B. Nous nous sommes engagés notamment à respecter la confidentialité des données collectées, l'anonymat des répondants, à détruire les données collectées au maximum cinq ans après la fin de l'étude, ainsi qu'à publier les résultats de la recherche sans que ne puissent être identifiés les participants.

Pour ce qui est de l'administration du questionnaire, celui-ci inclut, dès la deuxième page, un formulaire d'information et de consentement, lequel contient l'ensemble du protocole de recherche ainsi que les noms et coordonnées des chercheurs impliqués dans l'étude. En tout temps, les participants peuvent contacter les chercheurs afin de leur faire part de leurs préoccupations. Les participants y sont également informés qu'ils peuvent cesser de répondre en tout temps au questionnaire et que leur participation s'effectue sur une base volontaire.

QUATRIEME CHAPITRE RESULTATS

Dans ce chapitre, nous débutons par présenter les caractéristiques de notre échantillon. Nous enchainons avec une série d'analyses préliminaires, incluant un portrait des pratiques durables mises en place par les PME ainsi qu'une analyse des facilitateurs et des freins à leur mise en place. Nous terminons ce chapitre avec la présentation de nos analyses principales et complémentaires.

1. ÉCHANTILLON

La collecte des données s'est effectuée en deux temps. D'abord, en novembre et décembre 2015, le sondage a été expédié, par courriel, à 1 900 propriétaires dirigeants ou gestionnaires de PME manufacturières canadiennes inscrites dans le répertoire Scott. Ce premier envoi a généré 39 réponses utilisables pour un taux de réponse de 2,1 %. Ensuite, en janvier et février 2016, un deuxième envoi, par courriel, a été effectué à 3 400 propriétaires dirigeants ou gestionnaires de PME manufacturières canadiennes répertoriées dans la base de données *Million Dollar Database* de Dunn and Bradstreet. Ce deuxième envoi a généré 85 réponses utilisables pour un taux de réponse de 2,5 %. L'échantillon final se compose de 124 PME manufacturières canadiennes.

Malgré tous les efforts déployés afin de maximiser le taux de réponse, celui-ci demeure faible. Il se compare néanmoins à ceux obtenus dans le cadre d'études similaires. L'envoi par Williams *et al.* (2015) d'un sondage par courriel à un échantillon de PME australiennes a généré un taux de réponse de 7%. Une enquête menée par Gadenne, Kennedy et McKeiver (2009) auprès de propriétaires dirigeants de PME anglaises a également générée un taux de réponse qualifié par les chercheurs de décevant. Selon Macpherson et Wilson (2003), il n'est pas inhabituel de générer de faibles taux de réponse lors de la conduite de recherches auprès de PME puisqu'il est

notoirement difficile d'engager leurs propriétaires dirigeants dans les recherches scientifiques.

2. ANALYSES PRÉLIMINAIRES

L'analyse des données s'effectue en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons les statistiques descriptives et effectuons des comparaisons de moyennes. Celles-ci ont pour objectif de donner un premier aperçu des relations qui existent entre les variables indépendantes et la mise en place de pratiques durables. Dans un deuxième temps, nous effectuons des régressions hiérarchiques afin de valider les apports respectifs des variables comprises dans nos trois niveaux d'analyse (institutionnel, organisationnel et individuel) à notre compréhension des déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME.

2.1 Statistiques descriptives

Le tableau 7 présente la distribution des entreprises par secteur d'activités. Le secteur des métaux est le plus fortement représenté (41,1 %), suivi loin derrière par celui de l'alimentation (13,7 %). Tous les autres secteurs comptent entre cinq et dix entreprises et aucun ne représente plus de 10 % de l'échantillon. Cette distribution reflète bien l'économie canadienne où l'on retrouve une proportion importante d'entreprises qui œuvrent dans le secteur des mines et métaux (Industrie Canada, 2014).

Tableau 7
Statistiques descriptives pour le secteur d'activités (n = 124)

Secteur d'activités	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Mines et métaux	51	41,1	41,1
Alimentation	17	13,7	54,8
Produits chimiques	10	8,1	62,9
Meubles et accessoires	10	8,1	71,0
Impression et édition	9	7,3	78,3
Produits du caoutchouc et plastiques divers	9	7,3	85,6
Produits de la pierre, de l'argile et du verre	6	4,8	90,4
Vêtements et autres produits textiles	5	4,0	94,4
Autres industries manufacturières	7	5,6	100

Le tableau 8 présente les exportations. La majorité des PME de notre échantillon exportent (80,6 %) et elles le font surtout aux États-Unis (77,4 %), en Asie (26,6 %) et en Europe (25,8 %). Selon les données colligées par Statistique Canada (2015), 28 % des entreprises de 100 à 499 employés, tous secteurs d'activités confondus, exportent et 96 % d'entre elles le font vers les États-Unis. Les PME exportatrices sont en conséquence surreprésentées au sein de notre échantillon mais leur distribution quant aux destinations de leurs exportations sont similaires aux données colligées par Statistique Canada (2015).

Tableau 8
Statistiques descriptives pour les exportations (n = 124)

Destination des exportations	Effectif	Pourcentage
Hors Canada	100	80,6
États-Unis	96	77,4
Asie	33	26,6
Europe	32	25,8
Mexique	27	21,8
Amérique du Sud	26	21,0
Océanie	17	13,7
Afrique	15	12,1

Le tableau 9 présente les statistiques descriptives pour les variables de l'orientation stratégique ainsi que du style de prise de décisions du propriétaire dirigeant. On y voit que les entreprises comprises dans notre échantillon adoptent majoritairement une stratégie de différenciation (75,0 %) jumelée à un style de prise de décisions majoritairement analytique (60,5 %).

Tableau 9
Statistiques descriptives pour la stratégie et le style de prise de décisions (n = 124)

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Orientation stratégique			
Stratégie de coût	9	7,3	7,3
Stratégie de différenciation	93	75,0	82,3
Stratégie de niche	22	17,7	100
Style de prise de décisions			
Defender	30	24,2	24,2
Prospector	19	15,3	39,5
Analyser	75	60,5	100

Le tableau 10 présente les statistiques descriptives pour le reste des variables à l'étude. La taille des PME varie entre 30 et 500 employés avec une moyenne de 114,6 employés. Leur performance financière, mesurée sur une échelle de 0 à 100, varie quant à elle entre 10 et 150 avec une moyenne de 76,4 %. Il est à noter qu'un répondant a estimé la performance de son organisation à 150 %, soit au-delà du seuil maximal énoncé dans notre question. Nous estimons néanmoins cette réponse valide car nous sommes d'avis que la performance financière de cette entreprise doit largement dépasser la performance maximale anticipée par son propriétaire dirigeant. La rentabilité moyenne des PME est de 3,48 sur 5, ce qui nous porte à croire que les propriétaires dirigeants sont satisfaits, tout au plus, des bénéfices générés par l'exploitation de leur entreprise.

Les PME innoveront en moyenne à 9,03 sur 15, ce qui démontre l'intérêt des PME envers l'innovation. Ces résultats sont conformes aux données colligées par Statistique Canada (2015) à l'effet qu'il y a une corrélation positive entre les exportations et l'innovation dans les PME. Les PME exportatrices innoveront

davantage que les PME non exportatrices (Industrie Canada, 2016a). Ce constat nous conforte également dans l'idée que les PME de notre échantillon sont bien placées pour tirer profit des innovations offertes par le DD.

Les répondants sont majoritairement des hommes (82 %), ont en moyenne 14,5 années d'expérience dans leur entreprise et un âge moyen de 53,7 ans. Ils ont une réponse émotionnelle moyenne de 4,16 sur 5, une motivation moyenne de 3,48 sur 5, perçoivent des pressions moyennes de 3,06 sur 5, perçoivent avoir un rôle à jouer en matière de RSE en moyenne à 4,08 sur 5 et ont une image d'eux même en lien avec la RSE en moyenne de 3,16 sur 5. Les propriétaires dirigeants sont ainsi favorablement disposés envers le DD et croient avoir un rôle à jouer en matière de DD, mais ils ne sont pas particulièrement motivés par les défis du DD, ne perçoivent que peu de pressions à s'engager envers le DD et ne se perçoivent pas comme des individus « verts ».

Tableau 10
Statistiques descriptives (n = 124)

Variables	Moyenne	Médiane	Écart type	Minimum	Maximum
Taille (nb d'employés)	114,6	85	96,83	30	500
Performance financière	76,4	80	20,98	10	150
Innovation	9,03	10	3,01	3	15
Rentabilité	3,48	3,5	,906	1	5
Expérience managériale	14,5	11,5	10,62	1	54
Âge	53,7	54	9,29	26	77
Sexe	,82	s/o	s/o	s/o	s/o
Affect	4,16	4	,81	2	5
Conséquences	3,48	4	,96	1	5
Pressions	3,06	3	1,12	1	5
Rôle	4,08	4	,88	1	5
Image	3,16	3	1,16	1	5

2.2 Portrait des pratiques durables mises en place

Suite à l'examen des caractéristiques de notre échantillon, nous dressons un portrait des pratiques de DD mises en place par les PME. Ces pratiques sont décomposées par dimension, puis présentées globalement.

2.2.1 Pratiques économiques durables

Le tableau 11 dresse un portrait des pratiques économiques durables mises en place par les PME. L'embauche locale est la pratique dont la moyenne de 4,25 sur 5 est la plus élevée, ce qui est légèrement plus élevé que la moyenne de 4,08 sur 5 obtenue par De Giovanni (2012). Elle est suivie par les dons à la collectivité

(moyenne de 3,95 sur 5) et l'approvisionnement local (moyenne de 3,76 sur 5). Ces pratiques économiques, préconisées par les PME, renvoient toutes à l'idée de proximité défendue par Torres (2000). Les PME privilégient les pratiques économiques durables qui ont un impact sur les parties prenantes situées près d'elles, le bon voisinage étant une pratique fortement associée à la RSE dans les PME (Des Rochers *et al.*, 2012). Ces pratiques ont la particularité de permettre aux propriétaires dirigeants de PME de maintenir leur emprise sur leur entreprise et de maintenir des contacts étroits et directs avec leurs fournisseurs, leurs employés et leurs clients (Torres, 2000). Ce faisant, les propriétaires dirigeants semblent bel et bien à la recherche de rapports marchands équitables avec les populations locales (Des Rochers *et al.*, 2012) et confirment leur sensibilité aux retombées locales de leurs activités (Labelle *et al.*, 2010). La proximité crée les conditions nécessaires à l'action dans des organisations peu structurées, dont la gestion centralisée et les systèmes d'information informels requièrent une supervision constante de la part des gestionnaires (Fisher, Geenen, Jurcevic, McClintock et Davis, 2009; Torres, 2000).

Que les PME fassent des dons à la collectivité concorde avec les résultats de Sweeney (2007) qui conclut que les activités de RSE réalisées dans les PME sont alignées sur leur perception à l'effet que la communauté au sens large est leur principale partie prenante. Nos résultats confirment que les PME, qui sont près de leurs parties prenantes et qui peuvent facilement bâtir des relations avec elles, réalisent leurs activités de RSE à travers des projets communautaires tels que les dons de charité. Ces résultats enrichissent également les conclusions de Des Rochers *et al.* (2012) à l'effet que la philanthropie est « presque totalement absente du discours des dirigeants » (*Ibid.*, p. 36). Selon les chercheuses, les pratiques philanthropiques sont associées aux valeurs personnelles des propriétaires dirigeants de PME plutôt qu'à la RSE. L'importance des dons à la collectivité, telle que révélée par notre enquête, confirme que les PME soutiennent financièrement leurs collectivités sans nécessairement se représenter ces comportements comme étant responsables.

L'offre aux employés de régimes de retraites (moyenne de 3,19 sur 5) et la transparence envers les subventions reçues des gouvernements (moyenne de 3,14 sur 5) sont les deux pratiques économiques durables les moins étendues au sein des PME. Les ressources souvent limitées de la PME peuvent expliquer l'étendue de la mise en place de régimes de retraites. Si l'on considère que les propriétaires dirigeants sont tout au plus satisfaits de la performance économique de leur entreprise, il nous est permis de croire que leur situation financière ne leur permet pas, dans une majorité de cas, d'offrir de tels avantages à leurs employés. Le manque de transparence quant aux subventions reçues peut quant à lui être dû à la fréquence et à l'importance des sommes accordées. Il est loisible de croire que les PME reçoivent un nombre limité de subventions qui sont généralement de faible importance. Il se peut également que le propriétaire dirigeant considère que les subventions reçues n'ont pas à être divulguées aux différentes parties prenantes, ce qui renforcerait l'idée d'une compréhension fragmentaire des exigences du DD défendue par Des Rochers *et al.* (2012).

Tableau 11
Pratiques économiques durables mises en place par les PME (n = 124)

Pratiques	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
Embauche locale	4,25	,83	2	5
Dons à la collectivité	3,95	1,07	1	5
Approvisionnement local	3,76	,97	1	5
Régimes de retraite	3,19	1,75	1	5
Transparence envers les subventions gouvernementales	3,14	1,63	1	5

2.2.2 Pratiques sociales durables

Le tableau 12 dresse un portrait des pratiques sociales durables mises en place par les PME. La pratique sociale durable dont l'étendue de la mise en place est la plus grande est celle de proscrire les actes de corruption (moyenne de 4,90 sur 5), suivie par celle de s'assurer d'un traitement égal pour tous (moyenne de 4,76 sur 5) et de protéger la vie privée de la clientèle (moyenne de 4,75 sur 5). Si l'on inclut le respect des lois en matière de comportements anticoncurrentiels (moyenne de 4,69 sur 5) à ce groupe de pratiques, il devient manifeste que l'éthique des affaires trône au cœur des pratiques sociales des PME. Ces pratiques sociales, largement répandues, démontrent l'intérêt que portent les propriétaires dirigeants de PME à « faire les bonnes choses ». Elles confirment les conclusions de Des Rochers *et al.* (2012) à l'effet que les représentations des propriétaires dirigeants sont basées sur des notions de respect, d'honnêteté et de responsabilité. La RSE mise en œuvre dans les PME en est une de conscientisation sociale (*Ibid.*) autant que de gestion des parties prenantes proches de l'entreprise.

Les pratiques sociales durables qui suivent sont le fait de minimiser les risques d'accidents du travail (moyenne de 4,74 sur 5), de prendre en compte les impacts des produits sur la santé et la sécurité de la clientèle (moyenne de 4,68 sur 5) et de faire preuve de transparence quant aux impacts des produits (moyenne de 4,60 sur 5). Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Labelle *et al.* (2010) et soulignent le souci des PME à l'endroit de leurs employés et de leurs clients, deux groupes de parties prenantes parmi les plus rapprochées de l'entreprise. Les PME mettent en place des pratiques sociales durables qui leurs permettent de sécuriser et de renforcer les liens qui les unissent avec leurs principales parties prenantes, qui s'adonnent également être celles qui sont les plus près de l'entreprise. Le fort engagement dont font preuve les PME envers leur clientèle et leurs employés tend à démontrer l'importance des liens peu nombreux, mais très forts, qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes clés.

Le fait de respecter le droit d'association de leurs employés (moyenne de 4,41 sur 5), de favoriser la formation continue (moyenne de 4,35 sur 5), de s'assurer du respect des droits de l'Homme par leurs partenaires d'affaires (moyenne de 4,32 sur 5) et de prendre en compte les impacts de leurs activités sur les communautés locales (moyenne de 4,29 sur 5) sont les pratiques sociales durables qui suivent. Nos résultats démontrent une implication plus importante des PME à l'endroit des impacts sur les communautés locales que lors des travaux de De Giovanni (2012) dont la moyenne est de 4,08 sur 5. L'intérêt des PME pour le local semble ainsi bien ancré et semble prendre de plus en plus d'importance. Notons que la pratique sociale dont l'étendue est la moindre consiste à prendre des mesures afin de respecter les droits des peuples autochtones (moyenne de 3,83 sur 5).

Tableau 12
Pratiques sociales durables mises en place par les PME (n = 124)

Pratiques	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
Corruption	4,90	,43	2	5
Traitement égal pour tous	4,76	,50	3	5
Vie privée de la clientèle	4,75	,78	1	5
Risques d'accidents	4,74	,67	1	5
Comportements anticoncurrentiels	4,69	,82	1	5
Santé et sécurité des produits	4,68	,86	1	5
Impacts des produits	4,60	,86	1	5
Droit d'association	4,41	1,13	1	5
Formation continue	4,35	,84	1	5
Droits de l'Homme	4,32	1,0	1	5
Communautés locales	4,29	1,13	1	5
Peuples autochtones	3,83	1,72	1	5

2.2.3 Pratiques environnementales durables

Le tableau 13 dresse un portrait des pratiques environnementales durables mises en place par les PME. La pratique environnementale durable dont l'étendue est la plus significative consiste, pour les PME, à diminuer leurs matières résiduelles (moyenne de 4,40 sur 5), ce qui est comparable aux résultats obtenus par De Giovanni (2012) et Berger-Douce (2007). Les PME sont nombreuses à réduire leurs matières résiduelles à travers des activités de recyclage (Des Rochers *et al.*, 2012; Cassells et Lewis, 2011; Battisti et Perry, 2011; Bos-Brouwers, 2010; Berger-Douce, 2007; Vives, 2006) et perçoivent cette pratique aux retombées facilement et rapidement visibles (Berger-Douce, 2007) comme étant un synonyme de réduction de coûts (Williamson et Lynch-Wood, 2001). Autant les entreprises qui tentent de minimiser les coûts associés à la mise en place de pratiques durables que celles qui sont à la recherche d'opportunités ont recours au recyclage, et les propriétaires dirigeants qui intègrent pleinement le DD à leur organisation vont jusqu'à la mise en place de politiques zéro déchet (Battisti *et al.*, 2011).

Nos résultats concernant la diminution des rejets dans l'eau (moyenne de 4,27 sur 5) et dans l'air (moyenne de 4,06 sur 5) sont sensiblement plus élevés que ceux obtenus par De Giovanni (2012) et Cassells *et al.* (2011). Ces résultats sont encourageants, considérant que l'étude de Cassells *et al.* (2011) suggérait que seulement la moitié des PME avait, au moins dans une certaine mesure, mis en place de telles pratiques.

Viennent ensuite les initiatives afin de diminuer les impacts environnementaux des produits (moyenne de 4,15 sur 5), qui sont également largement mises en place par les PME manufacturières de Nouvelle-Zélande (Cassells *et al.*, 2011). Ces pratiques incluent le recours à l'écoconception, l'utilisation d'emballages réutilisables, l'utilisation de matières qui ne sont pas dangereuses, l'utilisation de matières recyclées, produire de telle sorte que les

produits durent plus longtemps et la possibilité de réparer lorsque le produit se brise. Il est intéressant de noter que les PME sont concernées par ces pratiques, qui demandent davantage de ressources et de connaissances, et qui pourraient être considérées comme une chasse gardée de la grande entreprise.

La pratique qui suit vise à minimiser la consommation de ressources, incluant les matières premières, l'eau et l'énergie (moyenne de 4,08 sur 5). Les résultats quant aux pratiques de réduction de la consommation énergétique sont conformes à ceux obtenus par De Giovanni (2012), Battisti *et al.* (2011), Cassells *et al.* (2011), Bradford et Fraser (2008) ainsi que Berger-Douce (2007). Il ressort que, de manière générale, les propriétaires dirigeants qui sont conscients de la consommation énergétique de leur entreprise sont davantage portés à surveiller leur consommation énergétique et à mettre en place des pratiques afin de la minimiser (Bradford *et al.*, 2008).

La pratique environnementale durable la moins étendue consiste en la préservation de la biodiversité et des aires protégées (moyenne de 3,22 sur 5), ce qui est conforme aux résultats obtenus par Bos-Brouwers (2010) qui qualifie l'enjeu de « sous-adressé » par les PME. La préservation de la biodiversité est un enjeu relativement complexe qui peut être difficile à aborder pour les PME compte tenu de leurs ressources limitées. Il semble plus probable que de grands projets d'investissement, tels que ceux menés par les grandes entreprises, puissent porter atteinte à la biodiversité, les PME n'ayant pas les ressources nécessaires pour se lancer dans de tels projets. Par ailleurs, il faut se questionner sur la capacité d'une seule PME à mettre en péril la biodiversité. Les impacts environnementaux des PME sont souvent négligeables (Battisti *et al.*, 2011), à moins de mesurer ces impacts pour un secteur d'activités en entier. En conséquence, c'est l'agrégation des impacts environnementaux des PME qui peut avoir un impact important sur la biodiversité davantage que ceux d'une seule PME. Cela peut expliquer pourquoi les propriétaires dirigeants de PME ne se sentent que moyennement concernés par les enjeux de

biodiversité, leur PME n'ayant vraisemblablement pas d'impacts environnementaux suffisamment importants pour l'affecter négativement et significativement.

Tableau 13
Pratiques environnementales durables mises en place par les PME (n = 124)

Pratiques	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
Matières résiduelles	4,40	,85	1	5
Rejets dans l'eau	4,27	1,19	1	5
Répercussions des produits	4,15	1,16	1	5
Consommation de ressources	4,08	,89	1	5
Émissions dans l'air	4,06	1,10	1	5
Biodiversité	3,22	1,76	1	5

2.2.4 Pratiques durables par dimension

Le tableau 14 présente la perception des répondants quant à l'étendue de la mise en place de pratiques durables à l'intérieur de leur PME et ce, pour chacune des dimensions du DD. Il présente également leur performance durable, qui consiste en la sommation de l'ensemble des perceptions des répondants quant à l'étendue de la mise en place de pratiques durables à l'intérieur de leur PME et ce, dans chacune des trois dimensions du DD. Nous élargissons ici notre analyse de l'étendue de la mise en place de pratiques durables par les PME pour la faire passer des pratiques prises individuellement vers l'agrégation par dimension du DD.

Tableau 14
Pratiques durables mises en place par les PME (n = 124)

Dimensions	Moyenne	Écart type	/5	Minimum	Maximum
Pratiques économiques durables	18,3	3,82	3,66	10	25
Pratiques sociales durables	54,3	5,60	4,53	38	60
Pratiques environnementales durables	24,2	4,92	4,03	12	30
Performance durable	96,8	10,89	4,21	69	115

La première dimension que nous analysons est celle des pratiques économiques durables. Le score moyen de l'étendue de la mise en place de pratiques économiques durables se chiffre à 3,66 sur 5 (18,3 / 5). Des trois dimensions du DD, elle est celle qui procure aux PME le plus de marge de manœuvre afin d'améliorer leur performance durable. Puisque la dimension économique du DD est celle qui se manifeste le moins dans les PME, nous sommes d'avis que les PME s'engagent envers le DD pour des raisons autres que le « business case ». Leur démarche semble davantage normative qu'utilitariste et leur objectif semble résider ailleurs que dans la maximisation des profits.

Ce constat alimente le débat lancé par Jenkins (2004) qui remet en question l'applicabilité, dans les PME, du « business case » de la RSE développé pour la grande entreprise. Selon Jenkins (2004), il est inapproprié de développer des stratégies pour les PME en se basant sur les mêmes lignes que les grandes entreprises. Il est plus approprié d'assumer que le comportement de la PME est basé sur les traits psychologiques de son propriétaire dirigeant (*Ibid.*) et que ce sont ses valeurs, de même que ses priorités opérationnelles, qui guident l'allocation des ressources à l'intérieur de sa PME et favorisent la mise en place de pratiques durables (Jansson, Nilsson, Modig et Hed Vall, 2017; Madsen et Ulhoi, 2016; Hammann, Habisch et

Pechlaner, 2009; Hoivik et Melé, 2009; Jenkins, 2009; Parker, Redmond et Simpson, 2009).

La deuxième dimension analysée est celle des pratiques sociales durables. Le score moyen de l'étendue de la mise en place de pratiques sociales durables se chiffre à 4,53 sur 5 (54,3 / 12). Ces résultats font de la dimension sociale celle qui est la plus fortement représentée dans les PME et confirment la découverte de Labelle et St-Pierre (2015) pour ce qui est de l'importance de ces pratiques aux yeux des propriétaires dirigeants de PME. Nos résultats corroborent les conclusions des études de Madsen *et al.* (2016), de Dupuis, Haned et Le Bas (2007) ainsi que de Vives (2006) quant à l'importance accordée aux considérations éthiques par les propriétaires dirigeants de PME. Nos résultats concordent également avec les travaux de Des Rochers *et al.* (2012) à l'effet que les employés constituent la priorité en matière de RSE pour une majorité de propriétaires dirigeants de PME. Ceux-ci semblent véritablement convaincus que les pratiques éthiques sont fondamentales pour le bon fonctionnement de leur entreprise. Les pratiques sociales durables permettent aux propriétaires dirigeants d'opérationnaliser l'éthique au sein de leur entreprise, d'établir un dialogue social et de renforcer et sécuriser les liens avec les parties prenantes clés de leur organisation (Des Rochers *et al.*, 2012; Labelle *et al.*, 2010; Russo *et al.*, 2009; Dupuis *et al.*, 2007).

Nos résultats contrastent toutefois avec ceux obtenus par l'Observatoire des achats responsables (2012) dont l'enquête, réalisée en France, positionne l'éthique au dernier rang des préoccupations des propriétaires dirigeants de PME. Cette différence peut s'expliquer par le fait que l'enquête française scinde en deux catégories distinctes les pratiques associées aux ressources humaines et celles associées à l'éthique. Les propriétaires dirigeants de PME se représentent peut-être plus aisément les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par leur entreprise que celles associées à l'éthique.

Pour la troisième dimension, qui regroupe les pratiques environnementales durables, le score moyen est de 4,03 sur 5 (24,2 / 6). Nos résultats renforcent l'idée selon laquelle cette dimension est une composante clé du DD dans les PME (Ben Larbi *et al.*, 2013; Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006). L'étendue de la mise en place de pratiques environnementales par les PME concorde avec les résultats de Des Rochers *et al.* (2012) qui ont trouvé que près de la moitié des pratiques durables mises en place par les PME sont destinées à réduire la pression des activités de production sur l'environnement. Le lien fait par Patzelt et Shepherd (2011), à l'effet que la prise de conscience des menaces environnementales engendre une ouverture altruiste et rend plus probable la recherche d'opportunités en lien avec le DD, semble également s'avérer. Nos résultats démontrent que les propriétaires dirigeants, qui sont favorablement disposés envers le DD et qui croient avoir un rôle à jouer, mettent en place un nombre important de pratiques environnementales qui réduisent l'empreinte écologique de leur organisation.

2.2.5 Performance durable

L'étendue de la mise en place de pratiques durables à l'intérieur des PME se chiffre en moyenne à 4,21 sur 5 (96,8 / 23). Force est de constater qu'elles sont solidement engagées envers le DD. Nos résultats étayent le débat autour de l'engagement des PME envers le DD (Battisti *et al.*, 2011; Hillary, 2004; Revell *et al.*, 2008; Revell et Rutherford, 2003; Rutherford, Blackburn et Spence, 2000) et démontrent leur importante contribution au DD. La forte propension des PME à mettre en place des pratiques durables renforce l'idée selon laquelle les PME font du DD sans le savoir (Theyel et Hofmann, 2012; Battisti *et al.*, 2011; Des Rochers *et al.*, 2012; Paradas, 2006; Longo, Mura et Bonoli, 2005) et confirme les résultats obtenus par Dupuis *et al.* (2007) et Vives (2006) à l'effet qu'une forte proportion de propriétaires dirigeants de PME mène des actions dans une perspective de RSE.

Toutefois, considérant le peu de pressions ressenties par les propriétaires dirigeants à faire du DD, il appert que la mise en place de pratiques durables par les PME serait davantage due à la présence de cadres législatifs qu'aux pressions en provenance des parties prenantes. Nos résultats s'opposent ainsi aux conclusions formulées par Theyel *et al.* (2012) quant à l'influence des parties prenantes sur les PME manufacturières. Ils s'inscrivent plutôt dans la lignée des travaux menés par Hoogendoorn, Guerra et van der Zwan (2015), Des Rochers *et al.* (2012), Gadenne *et al.* (2009) et Williamson *et al.* (2006) qui soulignent le rôle des réglementations et des lois dans l'appropriation du DD par les PME.

Globalement, nos résultats démontrent que les PME ne sont pas les cancrs du DD et qu'elles ne sont pas réfractaires aux pratiques associées au DD. Ils font ressortir leur engagement particulièrement fort en matière de pratiques sociales et environnementales durables et démontrent que les PME sont davantage proactives en matière de mise en place de pratiques sociales que pour toute autre dimension du DD. Nos résultats renforcent les conclusions de Lawrence *et al.* (2006) à l'effet que les pratiques sociales revêtent au moins une aussi grande importance pour les propriétaires dirigeants de PME que les pratiques environnementales.

2.3 Comparaisons de moyennes

Nous débutons nos analyses statistiques avec des comparaisons de moyennes pour chacune des variables de notre cadre conceptuel. Ces analyses entament notre examen des déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME.

Les premières analyses consistent à recoder les variables issues du cadre institutionnel afin de comparer leurs moyennes. Nos trois variables mesurées sont le secteur d'activités, recodé (1) selon que les entreprises appartiennent à un secteur polluant (pétrole, mines et métaux et produits chimiques) ou non (0), le fait d'exporter vers les États-Unis ou l'Europe (1) ou de ne pas exporter vers ces régions

(0), et enfin la taille de l'entreprise, dont le recodage consiste à séparer les entreprises au-dessus de la moyenne (1) de celles en dessous (0).

Le tableau 15 présente les résultats des comparaisons des moyennes. On y voit que les entreprises qui exportent vers les États-Unis ou l'Europe mettent en place significativement plus de pratiques durables que celles qui n'y exportent pas. Ces premiers résultats, qui pointent dans la direction d'un lien positif entre les exportations et la mise en place de pratiques durables, concordent avec notre hypothèse sur les exportations. Il n'y a toutefois pas de différences significatives entre les entreprises qui œuvrent dans les secteurs les plus polluants par rapport à celles qui œuvrent dans les secteurs les moins polluants, ni par rapport à la taille des entreprises. Nos résultats concernant les exportations sont contraires à ceux obtenus par Labelle *et al.* (2010). L'absence de lien quant à la taille des entreprises est également contraire aux résultats obtenus par Labelle *et al.* (2010) et Sweeney (2007). Le DD semble, à première vue, une réponse privilégiée par les PME exportatrices, sans égard au secteur d'activités ni à la taille de l'entreprise.

Tableau 15
Comparaisons des moyennes pour les variables institutionnelles (n = 124)

Variables indépendantes	Moyenne	Écart type	Niveau de signification ^a
Secteurs les moins polluants	97,24	12,61	
Secteurs les plus polluants	96,46	9,43	,704
N'exporte pas vers les EU ou l'UE	92,11	10,50	
Exporte vers les EU ou l'UE	98,10	10,69	,011**
Entreprises plus petites que la moyenne	95,78	10,92	
Entreprises plus grandes que la moyenne	98,79	10,67	,147

a. Niveau de signification : * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Les analyses suivantes ont pour objectif d'examiner le lien entre les variables organisationnelles et la variable dépendante. Les variables organisationnelles comprennent la stratégie, le style de prise de décisions, l'innovation de même que la performance financière. Nous les avons recodées afin de comparer les PME ayant une stratégie de différenciation (1) à celles qui ont une stratégie de coût ou de segmentation (0), les propriétaires dirigeants de type *prospectors* (1) aux autres types de propriétaires dirigeants (0), les entreprises qui innovent plus que la moyenne (1) à celles qui innovent moins que la moyenne (0) et celles dont la performance financière se situe au-dessus de la moyenne (1) de celles en dessous (0).

Le tableau 16 présente les résultats des comparaisons de moyennes pour les variables organisationnelles. Aucune des variables retenues dans le cadre de cette enquête ne présente de différence significative. Ces résultats préliminaires jettent un doute quant au pouvoir de la théorie de la contingence à expliquer le phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME. Nos résultats vont également à l'encontre de l'argument défendu par Bos-Brouwers (2010) à l'effet que l'innovation en DD soit un levier nécessaire pour le succès à long terme des PME. Il ne semble pas, *a priori*, que les PME comprises dans notre échantillon soient avantagées, sur le plan de la mise en place de pratiques durables, par leur orientation vers l'innovation. Le DD serait plutôt l'affaire de toute PME qui désire s'y engager, sans égard à ses caractéristiques propres.

Tableau 16
Comparaison des moyennes pour les variables organisationnelles (n = 124)

Variables indépendantes	Moyenne	Écart type	Niveau de signification ^a
Stratégie de différenciation	97,30	10,17	
Stratégie autre que de différenciation	95,29	12,89	,434
Propriétaire dirigeant de type « Prospectors »	94,74	9,65	
Propriétaire dirigeant de type autre que « Prospectors »	97,17	11,10	,372
Entreprises les plus innovantes	96,62	10,45	
Entreprises les moins innovantes	96,98	11,41	,853
Entreprises avec les meilleures performances financières	97,78	10,94	
Entreprises avec les moins bonnes performances financières	95,71	10,82	,292

a. Niveau de signification : * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Les dernières analyses préliminaires examinent le lien entre les variables individuelles, issues de la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977) et la mise en place de pratiques durables. On remarque ici un nombre important de variables dont l'étendue de la mise en place de pratiques durables est significativement différente selon que l'on soit peu (0) ou très concerné (1) par les facteurs individuels associés au DD. Par exemple, pour nos deux mesures de l'affect, nous constatons que la moyenne des répondants qui réagissent peu émotionnellement à la mise en place de pratiques durables est significativement différente de celle des répondants pour qui la mise en place de pratiques durables provoque une réponse émotionnelle positive forte. Cette différence s'exprime en faveur des répondants qui vivent une réponse émotionnelle positive forte à la mise en place de pratiques durables. De façon similaire, notre mesure des conséquences perçues, en termes de constatation d'impacts positifs suite à la mise en place de pratiques durables, présente

des moyennes significativement différentes selon que les répondants perçoivent peu ou beaucoup d'avantages à la mise en place de pratiques durables, en faveur des répondants qui perçoivent des avantages à la mise en place de pratiques durables. La moyenne de l'étendue de la mise en place de pratiques durables est aussi significativement différente selon que les répondants perçoivent que leur environnement d'affaires les contraint à mettre en place des pratiques durables par rapport aux répondants qui perçoivent ces pressions comme étant moins importantes, toujours en faveur des répondants dont la perception des contraintes est la plus forte.

Concernant la croyance d'avoir un rôle à jouer dans la responsabilité sociétale de l'entreprise, les répondants qui croient que ce rôle leur incombe perçoivent une étendue plus importante de la mise en place de pratiques durables dans leur PME par rapport aux répondants qui ne le croient pas. Nos deux dernières mesures, qui concernent l'image de soi, révèlent elles aussi des différences significatives dans les moyennes des répondants qui perçoivent que l'image de leur entreprise dépend de sa mise en place de pratiques durables, tout comme pour les répondants qui croient qu'il est important que leur entreprise soit perçue comme ayant mis en place des pratiques durables. Notons par ailleurs que les facteurs facilitateurs et l'habitude ne présentent pas de différences significatives entre les entreprises les moins rentables et les plus rentables, ni entre les répondants ayant peu d'expérience par rapport à ceux qui en ont le plus. Le tableau 17 regroupe l'ensemble des résultats de ces comparaisons de moyennes des variables liées à l'individu.

Tableau 17
 Comparaison des moyennes pour les variables individuelles (n = 124)

Variables indépendantes	Moyenne	Écart type	Niveau de signification^a
Rentabilité inférieure à la moyenne	96,47	10,54	
Rentabilité supérieure à la moyenne	97,13	11,30	,737
Expérience dans l'entreprise inférieure à la moyenne	97,04	10,59	
Expérience dans l'entreprise supérieure à la moyenne	96,50	11,33	,783
Expérience dans le secteur inférieure à la moyenne	95,83	10,32	
Expérience dans le secteur supérieure à la moyenne	97,54	11,32	,388
Affect (Fierté) – Répondants les moins concernés	91,76	10,12	
Affect (Fierté) – Répondants les plus concernés	98,70	10,61	,001***
Affect (valeurs) – Répondants les moins concernés	91,08	9,37	
Affect (valeurs) – Répondants les plus concernés	98,17	10,82	,004**
Conséquences (Avantages) – Répondants les moins concernés	95,28	11,01	
Conséquences (Avantages) – Répondants les plus concernés	98,47	10,59	,103
Conséquences (Temps) – Répondants les moins concernés	92,23	10,20	
Conséquences (Temps) – Répondants les plus concernés	101,22	9,71	,000***
Normes – Répondants les moins concernés	94,93	10,92	
Normes – Répondants les plus concernés	100,33	10,03	,008**
Rôle – Répondants les moins concernés	92,13	9,62	
Rôle – Répondants les plus concernés	97,86	10,92	,022**
Image (Image) – Répondants les moins concernés	94,73	9,86	

Image (Image) – Répondants les plus concernés	99,86	11,69	,010*
Image (Perception) – Répondants les moins concernés	93,05	10,19	
Image (Perception) – Répondants les plus concernés	98,52	10,83	,009**

a. Niveau de signification : * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Ces analyses préliminaires nous permettent de dégager un premier constat à l'effet que les variables individuelles semblent jouer un rôle prépondérant dans la mise en place de pratiques durables par les PME. Le propriétaire dirigeant se dessine de plus en plus comme un acteur de premier plan dans la mise en place de pratiques durables par les PME, principalement en raison de ses valeurs et de son éthique des affaires. Dans leurs travaux, Labelle *et al.* (2015), qui étudient la conjugaison de facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminants de la sensibilité des PME au DD, ont procédé au retrait de la variable « valeurs personnelles » qui, par sa prépondérance, voilait l'influence des autres variables à l'étude. De nombreux autres chercheurs, dont Jansson *et al.* (2017), Fernandez et Camacho, (2016), Madsen *et al.* (2016), Ben Larbi *et al.* (2013), Hammann *et al.* (2009), Hoivik *et al.* (2009), Berger-Douce (2007) ainsi que Murillo et Lozano (2006) pointent tous, au moment d'expliquer l'engagement des PME envers le DD, vers le rôle clé du dirigeant et de ses valeurs. Nos travaux s'inscrivent fortement dans ce courant de recherche et améliorent notre compréhension du rôle du propriétaire dirigeant dans la mise en place de pratiques durables par les PME.

Nos analyses préliminaires suggèrent que les exportations, abondamment citées dans la littérature, influencent elles-aussi, mais dans une moindre mesure, la mise en place de pratiques durables par les PME. La mise en place de pratiques durables serait ainsi principalement motivée par des facteurs individuels, mais également institutionnels. Avant de procéder aux analyses en régression linéaire,

regardons les facilitateurs et les freins mentionnés par les propriétaires dirigeants à la mise en place de pratiques durables par leur entreprise.

2.4 Facilitateurs à la mise en place de pratiques durables

Le tableau 18 présente les facilitateurs à la mise en place de pratiques durables par les PME. Ces facilitateurs sont mesurés sur une échelle de Likert allant de « Tout à fait en désaccord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5). Il ressort que les PME favorisent des initiatives telles que des changements dans la culture organisationnelle (moyenne de 3,73 sur 5) ainsi que du support en provenance des instances gouvernementales (moyenne de 3,71 sur 5) afin de leur faciliter la mise en place de pratiques durables. L'État et le cadre législatif sont présentés par Des Rochers *et al.* (2012) comme ayant un rôle afin de conseiller et de sensibiliser les PME. Celles-ci préconisent par ailleurs les initiatives volontaires à celles prescrites par l'État (*Ibid.*).

La formation des employés aux enjeux du DD (moyenne de 3,55 sur 5) et l'accès à du financement additionnel (moyenne de 3,52 sur 5) suivent sur un pied d'égalité. La formation des employés apparaît comme un enjeu majeur. Comme le soulignent Roberts *et al.* (2006), les PME n'ont pas l'expertise requise afin de prioriser les éléments clés sur lesquels elles devraient se pencher en priorité. Elles ne sont également pas en mesure d'évaluer précisément les quantités de ressources et le temps requis pour gérer ces éléments clés. Ce manque d'expertise conduit les PME à avoir peur de mettre en place des pratiques durables inadéquates ou de les mettre en place de la mauvaise manière (*Ibid.*).

La mise sur pied de réseaux d'affaires axés sur le DD (moyenne de 3,37 sur 5) ne trouve qu'un appui modéré chez les propriétaires dirigeants de PME. Aussi présentée par Hoivik *et al.* (2011) comme « l'approche par grappe », la formation de réseaux d'affaires axés sur le DD a pour objectif de favoriser l'innovation à travers la compétition et la coopération. Cette approche est particulièrement indiquée pour des

grappes d'entreprises géographiquement rapprochées qui opèrent à l'intérieur d'un même secteur d'activités. Les propriétaires dirigeants de PME ayant une représentation fragmentaire des exigences du DD, il est possible qu'ils privilégient d'autres options à la mise en réseaux et ce, jusqu'à ce qu'ils puissent mieux se représenter les exigences du DD et puissent partager leurs connaissances et leur expertise en toute confiance.

La mise à disposition de consultants spécialisés (moyenne de 2,83 sur 5) ainsi que le recours aux comptables professionnels (moyenne de 2,68 sur 5) sont les facilitateurs pour lesquels les PME démontrent le moins d'intérêt. Ces résultats remettent en question les conclusions tirées par Roberts *et al.* (2006) à l'effet que les PME désirent recevoir du support à l'intérieur de leur région et à travers des organisations avec lesquelles elles font déjà des affaires. Les PME ne sont que peu enclines à se joindre à des réseaux d'affaires et ne semblent pas plus intéressées à être conseillées ni par des consultants spécialisés, ni par leurs comptables qui les accompagnent pourtant à travers, entre autres, la production des états financiers et des déclarations d'impôts.

Tableau 18
Facilitateurs à la mise en place de pratiques durables

Facilitateurs	n	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
Culture organisationnelle	122	3,73	1,07	1	5
Support gouvernemental	123	3,71	1,13	1	5
Formation des employés	121	3,55	1,03	1	5
Financement	121	3,52	1,11	1	5
Réseaux d'affaires	123	3,37	1,03	1	5
Consultants	122	2,83	,98	1	5
Comptables professionnels	122	2,68	1,12	1	5

2.5 Freins à la mise en place de pratiques durables

Le tableau 19 présente les freins à la mise en place de pratiques durables par les PME. Ces freins sont mesurés sur une échelle de Likert allant de « Tout à fait désaccord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5). Le manque de ressources financière (moyenne de 3,52 sur 5) constitue la principale préoccupation des propriétaires dirigeants de PME en matière de DD. La rareté des ressources est régulièrement mentionnée et se retrouve dans les études menées par Fernandez *et al.* (2016), Williams *et al.* (2015), Des Rochers *et al.* (2012), Sweeney (2007), Vives (2006) et Longo *et al.* (2005). Nos résultats confirment le caractère incontournable de cet enjeu dans la PME.

Les PME éprouvent également des difficultés à bien comprendre la signification et les attentes du DD, la clarté des lignes directrices à l'égard du DD étant présentée comme le deuxième frein à la mise en place de pratiques durables (moyenne de 3,40 sur 5). Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par Paiva Duarte (2015), Des Rochers *et al.* (2012) et Vives (2006) et font écho aux propos tenus par Sweeney (2007) selon qui les propriétaires dirigeants de PME demeurent vagues lorsqu'ils explicitent leur représentation de la RSE. Le langage employé lorsqu'il est question de RSE peut être inaccessible et même aliénant pour les PME (Roberts *et al.*, 2006) et le tout pourrait bien apparaître plus compliqué aux propriétaires dirigeants de PME qu'il ne l'est réellement (Sweeney, 2007).

Les difficultés à comprendre le DD sont suivies par le manque de temps à y consacrer (moyenne de 3,35 sur 5), un autre facteur qui revient fréquemment dans la littérature. Notons par exemple les études de Fernandez *et al.* (2016), Williams *et al.* (2015), Des Rochers *et al.* (2012), Longo *et al.* (2005) et Roberts *et al.* (2006). Il est clair que les ressources limitées des PME influencent leur mise en place de pratiques durables et qu'elles n'ont pas toutes le même niveau d'énergie, de temps et de

ressources financières pour intégrer de nouvelles pratiques à leur organisation (Des Rochers *et al.*, 2012).

Le manque de compétences en matière de DD (moyenne de 3,24 sur 5) apparaît comme un frein de moindre importance tout comme le manque d'intérêt de la part de la clientèle (moyenne de 3,15 sur 5). Conformément aux conclusions de Paiva Duarte (2015), le manque d'intérêt revêt une importance limitée pour les propriétaires dirigeants de PME. Pour surmonter cet obstacle, il semble toutefois nécessaire que des changements prennent place quant aux habitudes des consommateurs et peut-être même dans le modèle économique actuellement en vigueur dans nos économies (Paiva Duarte, 2015; Des Rochers *et al.*, 2012).

Les deux derniers freins ayant une incidence moindre sur la mise en place de pratiques durables sont le peu d'avantages associés au DD (moyenne de 3,07 sur 5) et la présence de résistances à l'intérieur des PME (moyenne de 2,66 sur 5). Nos résultats concernant les résistances au DD contrastent avec ceux de Paiva Duarte (2015) qui mentionne que les gestionnaires brésiliens s'accordent pour dire qu'il s'agit d'un frein majeur au DD. Notre moyenne de 2,75 sur 5 suggère plutôt qu'il s'agit d'un frein de moindre importance aux yeux des propriétaires dirigeants de PME qui semblent pouvoir compter sur la coopération de leurs employés lorsque celle-ci est requise.

Peut-être un des constats les plus frappants concernant les freins qui affectent les PME provient de la recherche de Sweeney (2007). Celle-ci a remarqué que les propriétaires dirigeants de PME n'expérimentent pas les freins qui sont généralement présentés dans la littérature, la seule barrière citée par les propriétaires dirigeants de PME étant les coûts. Nos résultats tendent vers ce constat dans la mesure où aucun des freins sur lesquels porte notre enquête ne s'approche d'une moyenne de 4 sur 5 et

que plusieurs d'entre eux sont relativement près d'une moyenne de 3 sur 5. Les freins au DD semblent davantage théoriques que pratiques en contexte de PME.

Tableau 19
Freins à la mise en place de pratiques durables

Freins	n	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum
Manque de ressources financières	124	3,52	1,17	1	5
Clarté des lignes directrices	124	3,40	1,26	1	5
Manque de temps	124	3,35	1,32	1	5
Manque de compétences des RH	123	3,24	1,27	1	5
Intérêt de la clientèle	123	3,15	1,34	1	5
Avantages du DD	123	3,07	1,27	1	5
Résistances à l'interne	124	2,66	1,18	1	5

3. TESTS DES HYPOTHÈSES

Nous poursuivons notre étude des déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME avec l'analyse des coefficients de corrélation suivie par les régressions linéaires hiérarchiques. Le tableau 20 présente les coefficients de corrélation entre les variables à l'étude. Sans surprise, nous y voyons que l'âge est corrélé avec l'expérience en entreprise. L'âge est également corrélé avec l'image de soi, ce qui signifie que les répondants les plus âgés sont également ceux qui sont les plus préoccupés par le fait que leur entreprise soit reconnue pour ses pratiques durables. Il existe une corrélation négative mais faible entre la taille et le secteur d'activités, ce qui indique que les plus grosses entreprises sont moins présentes dans les secteurs les plus polluants. La taille est positivement corrélée avec la performance financière et la rentabilité, ce qui indique que les plus grosses entreprises tirent mieux leur épingle du jeu sur le plan financier. La taille est toutefois négativement et faiblement corrélée avec l'expérience en entreprise. Les propriétaires dirigeants ayant

le plus d'expérience en entreprise ont ainsi tendance à gérer de plus petites entreprises.

Sur le plan des variables organisationnelles, le fait d'être un propriétaire dirigeant de type *prospector* est corrélé avec le fait d'innover, ce qui confirme l'orientation vers l'innovation des décisions prises par ces propriétaires dirigeants. L'innovation est également positivement corrélée avec la performance financière, tout comme avec la perception d'un rôle à jouer en DD. La performance financière est positivement corrélée à la rentabilité, les PME dont la performance financière est la meilleure sont également les plus rentables.

De l'ensemble des variables institutionnelles et organisationnelles retenues dans le cadre de cette enquête, seules les exportations sont corrélées avec la mise en place de pratiques durables. Toutefois, cinq de nos sept mesures associées à l'individu sont corrélées avec la mise en place de pratiques durables, ce qui renforce nos présomptions, à la suite des comparaisons de moyennes, de l'importance du propriétaire dirigeant et laisse présager, une fois de plus, de l'influence significative de la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977) sur l'explication de la mise en place de pratiques durables par les PME. Par ailleurs, il est intéressant de noter que les variables individuelles, qui sont corrélées avec la variable dépendante, sont également positivement corrélées entre elles, ce qui est un premier indicateur de la fidélité de notre mesure de l'intention du propriétaire dirigeant de mettre en place des pratiques durables.

Tableau 20
Tableau de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Performance DD	1																
2 Sexe	-,057	1															
3 Âge	,074	,144	1														
4 Secteur	-,036	,060	-,112	1													
5 Exportations	,228*	-,092	-,008	,128	1												
6 Taille	,072	,000	-,150	-,226*	-,041	1											
7 Stratégie	,080	,024	,068	,056	-,124	,058	1										
8 Prise de décisions	-,081	,139	-,075	,148	,116	,006	,039	1									
9 Innovation	,064	,111	-,031	-,067	,019	,136	,162	,406**	1								
10 Perf. financière	,123	-,114	-,076	-,124	-,028	,213*	,126	,032	,237**	1							
11 Rentabilité	,032	,062	-,122	-,106	-,020	,237**	-,062	-,054	,096	,474**	1						
12 Expérience	-,003	,068	,508**	-,128	-,166	-,196*	,036	-,043	,006	,012	,039	1					
13 Affect	,430**	-,169	,122	,034	,081	,036	,115	-,057	,058	,064	,081	,111	1				
14 Conséquences	,397**	-,096	,022	,019	,145	,072	,000	,066	,158	,007	-,047	,100	,516**	1			
15 Rôle	,259**	,019	,165	,081	,115	-,002	,096	,063	,235**	,044	,032	,050	,609**	,474**	1		
16 Normes	,331**	-,105	,068	-,007	,118	-,063	-,183*	-,025	,081	-,111	-,071	,073	,203*	,325**	,200*	1	
17 Image	,346**	-,026	,298**	-,144	,107	-,018	-,080	,037	,156	-,105	-,059	,184*	,300**	,454**	,360**	,588**	1

** p < 0,01; * p < 0,05

Enchainons maintenant avec les régressions hiérarchiques. Le tableau 21 présente les résultats des régressions pour nos quatre modèles. Le premier modèle contrôle pour l'influence des variables de contrôle. Le deuxième modèle intègre les variables institutionnelles, le troisième modèle les variables organisationnelles et le quatrième modèle, les variables individuelles. Il est à noter que nous avons dû retirer la variable de contrôle de la langue maternelle qui occasionnait des problèmes de multicollinéarité. Suite à son retrait, la multicollinéarité entre les variables indépendantes demeure largement en dessous de la borne maximale de 10 fixée par Hair, Anderson, Tatham et Black (2006), aucun de nos facteurs d'inflation de la variance n'étant supérieur à 2,2.

Le premier modèle de notre régression hiérarchique à quatre blocs a pour objectif de mesurer l'apport du bloc des variables de contrôle dans l'explication de la variance de la mise en place de pratiques durables par les PME. Ce premier modèle, dont aucune des variables n'est significative, renvoie un r^2 ajusté négatif (-,006), ce qui nous permet d'affirmer que le sexe du propriétaire dirigeant, ainsi que son âge, ne permettent pas d'expliquer le phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME.

Notre deuxième modèle ajoute aux variables de contrôle le bloc des variables institutionnelles. Le coefficient des exportations y apparaît positif et significatif, ce qui est conforme à nos attentes. Ces résultats s'opposent aux conclusions tirées par Roy *et al.* (2008) à l'effet que le degré d'internationalisation soit sans effet dans la mise en place de pratiques durables par les PME. Les PME qui exportent apparaissent ici se tourner vers le DD afin de pouvoir faire face à une concurrence élargie, située dans des marchés américains et européens où la multiplication des parties prenantes, des pressions législatives et des pressions normatives favorise la mise en place de pratiques durables. Il est aussi envisageable qu'il soit nécessaire pour les PME qui

exportent d'adopter des structures organisationnelles davantage formalisées. Si tel était le cas, nos résultats tendent à démontrer qu'elles profitent de ces changements structurels pour mettre en place des pratiques durables.

L'addition des variables institutionnelles aux variables de contrôle marque le début de l'explication du phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME puisque le r^2 ajusté devient positif (,031). La variation de la statistique F, qui est significative, démontre que l'ajout des variables institutionnelles contribue significativement à l'explication de la variance de la mise en place de pratiques durables par les PME.

Notre troisième modèle juxtapose le bloc des variables organisationnelles aux variables de contrôle et institutionnelles. Cet ajout permet de constater que les variables organisationnelles, considérées sans la présence des variables individuelles, n'influencent pas significativement la mise en place de pratiques durables. La prise en compte des variables organisationnelles n'améliore que marginalement notre compréhension du phénomène de mise en place de pratiques durables, le r^2 ajusté passant à ,035. La variation non significative de la statistique F entre le deuxième et le troisième modèle démontre que le pouvoir de prédiction du modèle ne s'améliore pas avec l'ajout du bloc des variables organisationnelles.

Notre quatrième modèle regroupe l'ensemble des variables. L'ajout du bloc des variables individuelles a pour effet de rendre la performance financière significative, ce qui est conforme à nos attentes. Les exportations conservent pour leur part leur pouvoir explicatif. En ce qui a trait aux variables individuelles, l'affect et les normes se présentent, tel que nous l'avons anticipé, comme des variables significatives de la mise en place de pratiques durables par les PME, alors que les conséquences perçues le sont marginalement. Les facteurs facilitateurs, l'habitude, le

rôle et l'image sont pour leur part non significatives dans l'explication de la variance de la mise en place de pratiques durables par les PME.

La prise en compte, par le quatrième modèle, de l'ensemble des variables permet de constater la présence d'une corrélation linéaire forte (Cohen, 1988) entre les valeurs des variables indépendantes et celles estimées par le modèle, avec un coefficient de corrélation de Pearson de ,597. L'introduction des variables individuelles fait augmenter de manière importante le r^2 ajusté. Celui-ci fait un bond de ,225 entre le troisième et le quatrième modèle et se fixe désormais à ,260. Considérant que la variation de la statistique F entre le troisième et le quatrième modèle est hautement significative, nos régressions hiérarchiques révèlent l'ampleur de la contribution de la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977) à l'explication de la variance de la mise en place de pratiques durables par les PME.

Ces résultats confirment la découverte de Labelle *et al.* (2015) quant au pouvoir explicatif des valeurs du dirigeant comme déterminant essentiel de la mise en place de pratiques durables par les PME. Ils permettent également d'approfondir notre compréhension du rôle du propriétaire dirigeant dans le phénomène de mise en place de pratiques durables en soulignant les apports de facteurs tels que les normes et les conséquences perçues comme moteurs de l'intention de mettre en place des pratiques durables par les PME.

Il apparaît désormais que les PME mettent en place des pratiques durables dans la mesure où leurs propriétaires dirigeants ont à cœur les valeurs associées au DD et qu'ils perçoivent des contraintes, en provenance de leur environnement d'affaires, à mettre en place de telles pratiques. Dans une moindre mesure, percevoir des avantages à investir du temps et des efforts en DD favorise également la mise en place de pratiques durables. Nos résultats dégagent une toute nouvelle dimension du phénomène de mise en place de pratiques durables, axée sur l'émotion et le senti.

L'émotion ressentie par la mise en place de pratiques durables joue un rôle central et pousse les PME à s'engager en DD. Les contraintes sont quant à elles à la fois présentes sur les plans individuel et institutionnel. Les pressions perçues par les propriétaires dirigeants, en provenance de l'environnement d'affaires, ont davantage d'influence sur la décision de mettre en place des pratiques durables que n'en ont le secteur d'activités ou la taille, bien que d'exporter vers les marchés américains ou européens influence significativement la mise en place de pratiques durables.

En conséquence, il apparaît que la prise en compte de variables individuelles, issues de la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977), lors de l'étude de la mise en place de pratiques durables par les PME, améliore significativement notre compréhension du phénomène. Tout comme lors des études de cas menées par Jenkins (2009), notre enquête démontre que ce sont les motivations internes, plutôt que les pressions externes, qui sont le principal déterminant de la mise en place de pratiques durables par les PME. Nos résultats suggèrent que les études qui omettent la prise en compte des déterminants individuels de la mise en place de pratiques durables par les PME passent outre un aspect primordial de l'appropriation du DD par ces entreprises. Nos résultats mettent l'accent sur le caractère central du propriétaire dirigeant au sein de la PME et sur l'influence de l'affect et des normes comme moteurs du DD.

Nos résultats permettent également d'apprécier les apports respectifs des théories auxquelles nous avons fait appel à l'étude du phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME. Il apparaît que le phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME s'explique bien mieux par la théorie des comportements interpersonnels que par la théorie néo-institutionnelle, et que cette dernière explique mieux le phénomène de mise en place de pratiques durables que la théorie de la contingence. À cet effet, nos résultats vont à l'encontre de l'argument défendu par Barnett (2007) selon lequel ce sont les caractéristiques propres aux entreprises, plutôt que les caractéristiques du secteur d'activités, qui ont un impact sur

la RSE. Nos résultats démontrent que la mise en place de pratiques durables par les PME n'est que peu influencée par la présence de caractéristiques spécifiques propres aux PME. Le DD s'affirme comme un concept accessible à l'ensemble des PME nonobstant la présence de contingences organisationnelles.

Tableau 21
Résultats des régressions linéaires hiérarchiques (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Variables de contrôle					
Sexe	?	-1,972	-1,347	-,710	2,724
Age	?	,099	,109	,094	,027
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)		-,706	-,286	-,619
Exportations	(+)		6,102**	6,784**	4,881**
Taille	(+)		,010	,006	,003
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)			2,153	2,608
Style de prise de décisions	(+)			-4,115	-3,121
Innovation	(+)			,272	-,043
Performance financière	(+)			,050	,085**
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)				-,510
Habitude	(+)				-,083
Affect	(+)				4,478**
Conséquences	(+)				1,866*
Normes	(+)				1,846**
Rôle	(+)				-1,626
Image	(+)				1,149
Intercept		93,113***	86,553***	79,196***	56,957***
R		,101	,265	,325	,597
R ²		,010	,070	,105	,357
R ² ajusté		-,006	,031	,035	,260
Variation de R ² ajusté			,037	,004	,225
Variation de F		,626	2,532*	1,126	5,964***

*** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,05$; * $p \leq 0,1$ tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

Le tableau 22 présente les résultats d'analyses complémentaires qui visent à approfondir notre compréhension de l'interrelation entre les variables institutionnelles, organisationnelles, individuelles et de contrôle et ce, par dimension du DD. Contrairement aux analyses en régressions hiérarchiques précédentes, ces analyses reposent sur une modélisation globale où la combinaison de l'ensemble des variables est évaluée globalement pour chacune des dimensions du DD. L'ensemble des facteurs étudiés permet ici d'expliquer la variance de l'agrégation des mesures du DD en décomposant le modèle 4 de nos précédentes analyses par dimension du DD.

L'analyse des résultats permet de constater que l'ensemble des variables à l'étude ne permet d'expliquer qu'une part modeste de la variance de la mise en place de pratiques économiques durables par les PME (r^2 ajusté de ,112). Les exportations s'y révèlent positives et marginalement significatives, alors que le style de prise de décisions y est négatif et significatif. Cela implique que les propriétaires dirigeants les plus axés sur le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés ont moins tendance à mettre en place des pratiques économiques durables que ceux dont le style de décision est *defender* ou *reactor*. Peut-être que les propriétaires dirigeants les plus agressifs en termes de développement de produits et de marchés mobilisent une plus grande part de leurs ressources à ces activités de développement et que la mise en place de pratiques économiques durables devient alors secondaire à leurs yeux. Il y a aussi lieu de se demander si la formalisation de pratiques économiques durables à l'intérieur de PME dirigées par des *prospectors* laisse suffisamment de latitude à ses dirigeants pour pouvoir saisir rapidement les opportunités qui se présentent. La lourdeur associée à la formalisation des pratiques durables peut engendrer une perte d'agilité chez les PME et amener leurs dirigeants à préférer une gestion au jour le jour de leur entreprise.

L'affect se présente comme une variable influente de la mise en place de pratiques économiques durables. Cette variable est par ailleurs la seule des variables individuelles à influencer la mise en place de pratiques durables à l'intérieur des trois

dimensions du DD. Une réponse émotionnelle positive des suites de la mise en place de pratiques durables influence ainsi significativement la mise en place de pratiques durables, sans égard à la nature des pratiques mises en place.

En ce qui a trait à la dimension sociale, on remarque que le r^2 ajusté est légèrement plus élevé (,117). Ici encore, le modèle demeure sous-spécifié, les variables étudiées n'expliquant qu'une faible proportion de la variance de la mise en place de pratiques sociales durables. Outre l'affect, on remarque l'influence significative des normes, ce qui indique que le rôle du propriétaire dirigeant se fait sentir au moment de la mise en place de pratiques sociales durables. Celui-ci semble davantage enclin à veiller sur le bien-être de ses employés, de ses fournisseurs et de ses clients lorsqu'il en retire une réponse émotionnelle positive et qu'il sent une certaine pression en provenance de son environnement d'affaires à agir en faveur de ces importantes parties prenantes.

L'étude de la dimension sociale fait ressortir le rôle des exportations comme déterminant de la mise en place de pratiques sociales durables, la dimension sociale étant la seule où les exportations s'avèrent significatives. Ce constat renforce l'idée selon laquelle les entreprises qui exportent nécessitent davantage de formalisation quant à leur structuration ainsi qu'à leurs politiques internes et externes. Les pratiques sociales durables incluent des enjeux de ressources humaines et de relations avec les fournisseurs. Les entreprises exportatrices apparaissent ici davantage sensibles à la mise en place de politiques internes en matière de traitement égal pour l'ensemble de leurs employés, de formation continue, de prévention en matière de santé et sécurité et de reconnaissance du droit d'association de leurs employés. Elles semblent également proactives en matière de mise en place de politiques externes, avec la mise en place de politiques d'approvisionnement, de politiques en matière de concurrence et de corruption. Or, pour parvenir à enchâsser de telles politiques à l'intérieur de leurs organisations, les PME doivent s'appuyer sur des structures bien établies pour formaliser leurs comportements, ce qui favorise l'engagement envers le DD.

Pour ce qui est de la dimension environnementale, elle est celle qui est le mieux expliquée par l'ensemble des variables à l'étude (r^2 ajusté de ,294). Cette dimension du DD est celle où l'influence des variables issues de la théorie des comportements interpersonnels de Triandis (1977) se fait le plus fortement sentir. Les PME qui mettent en place davantage de pratiques environnementales durables sont celles où le propriétaire dirigeant ressent une réponse émotionnelle positive suite à la mise en place de ces pratiques. Le pouvoir normatif du DD, de même que les conséquences perçues, jouent également un rôle positif dans la mise en place de pratiques environnementales durables. Les propriétaires dirigeants de PME qui perçoivent des pressions en provenance de leur environnement d'affaires à améliorer la performance environnementale de leur organisation sont davantage proactifs en matière environnementale. Ils sont également plus motivés à mettre en place de telles pratiques lorsqu'ils perçoivent les avantages de la mise en place de ces pratiques.

Il est par contre intéressant de noter que les propriétaires dirigeants qui croient qu'il est de leur devoir de privilégier la mise en place de pratiques durables par leur entreprise mettent en place significativement moins de pratiques environnementales durables. Dans le même ordre d'idée que l'argument défendu par Des Rochers *et al.* (2012), il se peut qu'en raison de la compréhension fragmentaire des propriétaires dirigeants de PME du DD, ceux-ci se représentent moins d'enjeux relatifs au DD qu'il n'y en a réellement. Il se peut qu'ils croient qu'il est de leur devoir de mettre en place les pratiques environnementales fréquemment rencontrées telles que de recycler et de minimiser leur consommation de ressources, mais qu'ils aient été surpris par l'ampleur des attentes en matière d'environnement. Il est aussi possible que les pratiques environnementales soient celles qui mobilisent le plus de ressources et que les propriétaires dirigeants qui croient devoir privilégier la mise en place de pratiques durables par leur entreprise n'aient pas les capitaux requis pour aller de l'avant avec la mise en place de ces pratiques.

Cette deuxième explication est renforcée par le comportement de la variable performance financière, liée positivement et significativement à la mise en place de pratiques environnementales durables. L'étude de l'influence de la performance financière sur la mise en place de pratiques durables a précédemment démontré qu'elle devient significative lorsqu'elle est en présence des variables individuelles. Nous voyons maintenant que la performance financière n'est significative qu'au moment de la mise en place de pratiques environnementales durables. Les pratiques environnementales durables sont, aux côtés de la prestation de régimes de retraites, celles qui mobilisent le plus de capitaux de la part des entreprises. Elles requièrent, pour permettre aux entreprises de diminuer leur consommation de matières premières, leur production de matières résiduelles et leurs émissions dans l'air et dans l'eau, des investissements technologiques de même que des modifications dans les procédés. Il n'est donc pas surprenant de constater que la variance de la mise en place de pratiques environnementales durables soit significativement liée à une bonne performance financière dans les PME. Nos résultats démontrent que la performance financière est une condition nécessaire à la capacité des PME d'aller de l'avant avec la mise en place de pratiques environnementales durables.

Notons également le rôle joué par l'orientation stratégique, qui exerce une influence marginale sur la mise en place de pratiques sociales et environnementales durables. Les PME qui optent pour une stratégie de différenciation semblent se doter d'un avantage concurrentiel à travers la mise en place de telles pratiques. Les PME qui offrent des produits ou des services issus de l'écoconception, de l'agriculture biologique, du commerce équitable ou dont les caractéristiques reflètent les préoccupations sociales ou environnementales du DD, bénéficient du DD pour différencier leur offre de celle de leurs concurrents. Les propriétaires dirigeants de type *prospector*, axés sur le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés, mettent en place par contre significativement moins de pratiques économiques durables et marginalement moins de pratiques environnementales durables que les *defenders* ou les *reactors*. Cette orientation vers la recherche et le

développement mobilise les ressources des PME et les détournent de la mise en place des pratiques économiques et environnementales durables qui sont les plus exigeantes sur le plan des capitaux investis.

Nos résultats concernant la mise en place de pratiques durables sont, en conséquence, tirés par la dimension environnementale. Les variables individuelles y sont nettement plus influentes que pour les dimensions économique et sociale, tout comme la performance financière qui est un enjeu clé dans la PME. La variance de la mise en place de pratiques environnementales durables est elle-aussi bien mieux expliquée par les variables à l'étude, ce qui contribue de manière importante à l'explication des résultats obtenus dans le cadre de cette enquête.

Tableau 22
Importance des dimensions du DD dans la mise en place de pratiques durables (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Dimension économique	Dimension sociale	Dimension environnementale
Variables de contrôle					
Sexe	?	2,724	-,105	1,619	1,210
Age	?	,027	-,028	,018	,036
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	-,619	-,449	-,577	,408
Exportations	(+)	4,881**	1,275*	2,736**	,870
Taille	(+)	,003	,001	,002	-,001
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	2,608	-,377	1,637*	1,348*
Style de prise de décisions	(+)	-3,121	-2,039**	,515	-1,597*
Innovation	(+)	-,043	,213*	-,208	-,048
Performance financière	(+)	,085**	-,007	,026	,067**
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,510	,399	-,586	-,323
Habitude	(+)	-,083	-,017	-,052	-,014
Affect	(+)	4,478**	1,414**	1,472**	1,591**
Conséquences	(+)	1,866*	,110	,291	1,465**
Normes	(+)	1,846**	-,362	1,184**	1,024**
Rôle	(+)	-1,626	,249	-,327	-1,548**
Image	(+)	1,149	,202	,393	,553
Intercept		56,957***	10,267**	40,658***	6,032
R		,597	,477	,481	,621
R ²		,357	,227	,231	,386
R ² ajusté		,260	,112	,117	,294
F		3,705***	1,968**	2,014**	4,206***

*** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,05; * p ≤ 0,1 tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

4. ANALYSES COMPLÉMENTAIRES

L'analyse des résultats issus des régressions hiérarchiques a fait ressortir le comportement singulier de la performance financière, qui ne devient significative dans l'explication de la variance de la mise en place de pratiques durables qu'au moment de l'introduction des variables individuelles. Afin d'éclaircir le lien entre la performance financière, les variables individuelles et la mise en place de pratiques durables, nous entreprenons d'effectuer des analyses exploratoires complémentaires par l'entremise de régressions globales supplémentaires. Ces régressions ont pour objectif d'étudier le comportement des variables institutionnelles et organisationnelles une fois mises en interaction avec les variables individuelles.

Pour procéder à l'étude des effets d'interactions dans notre modélisation de la mise en place de pratiques durables, nous avons d'abord recodé les variables individuelles selon que les répondants se sentent peu (0) ou très (1) concernés par les enjeux qu'elles soulèvent. Les variables individuelles étant mesurées sur une échelle de 1 à 5, nous avons classé les réponses 1, 2 et 3 dans la catégorie des peu concernés et les réponses 4 et 5 dans celle des très concernés. Nous avons ensuite multiplié les variables individuelles recodées avec chacune des variables institutionnelles et organisationnelles afin d'obtenir les effets d'interaction.

Les nouvelles variables d'interaction ont été introduites un groupe à la fois dans notre modélisation de la mise en place de pratiques durables par les PME. Le premier groupe consiste en l'ensemble des variables d'interactions entre le secteur d'activités et les variables individuelles. Une fois les résultats obtenus, nous avons retiré ce premier groupe de variables d'interactions de notre modèle pour le remplacer par le groupe des variables d'interaction entre les exportations et les variables individuelles. Nous avons procédé de même jusqu'à ce que toutes les variables d'interactions entre les variables institutionnelles, organisationnelles et individuelles aient été étudiées. Hormis pour la variable taille qui n'a révélé aucun effet

d'interaction significatif, les résultats des analyses d'interaction par variable individuelle sont présentés à l'annexe C.

Le tableau 23 présente les résultats de la régression hiérarchique où toutes les variables d'interactions sont entrées simultanément dans le modèle selon la méthode pas-à-pas. L'entrée pas-à-pas des variables d'interaction est appropriée compte tenu du caractère exploratoire de nos analyses complémentaires et nous permet de valider la significativité des effets d'interactions présentés à l'annexe C lorsque toutes les variables d'interactions sont introduites dans le modèle. La prise en compte de l'ensemble des variables d'interaction a pour effet de rendre significatives les interactions entre l'affect et le secteur d'activités, l'image et les exportations, les conséquences et la stratégie, l'image et la stratégie et enfin, les conséquences et le style de prise de décisions. Afin d'étudier l'impact de l'introduction des variables d'interaction sur notre modèle, nous débutons par l'analyse des variables institutionnelles. Elle est suivie par l'analyse des variables organisationnelles, puis par celle des variables individuelles. Nous terminons notre analyse par l'étude des effets d'interactions sur la mise en place de pratiques durables, en incluant leurs effets sur la capacité de notre modèle à expliquer la mise en place de pratiques durables par les PME.

Sur le plan des variables institutionnelles, l'introduction des variables d'interaction a pour effet de rendre le secteur d'activités hautement significatif. Les exportations, qui étaient significatives dans notre modèle initial, perdent quant à elles leur pouvoir explicatif. La taille demeure pour sa part sans effet sur l'explication de la mise en place de pratiques durables par les PME. Il apparaît que les entreprises qui œuvrent dans les secteurs d'activités les plus polluants mettent en place significativement plus de pratiques sociales et environnementales durables que celles qui œuvrent dans les secteurs d'activités les moins polluants. Cette découverte concorde avec les postulats de la théorie néo-institutionnelle à l'effet que les entreprises les plus polluantes sont la cible des pressions et des contraintes les plus

fortes à mettre en place des pratiques durables. Les entreprises les plus polluantes se tournent vers la mise en place de pratiques durables afin de répondre aux pressions et aux contraintes en provenance de leur champ organisationnel. Nos résultats démontrent que ce sont les pratiques sociales et environnementales durables qui leurs permettent le mieux de répondre à ces pressions et contraintes. Les PME polluantes s'appuient sur les pratiques sociales et environnementales durables afin de légitimer leurs impacts sur les sociétés et sur l'environnement auprès de leurs parties prenantes qui exercent les pressions et les contraintes. Ce faisant, les PME les plus polluantes gèrent la perception de ces parties prenantes à leur endroit et profitent de leur engagement envers le DD pour réparer, maintenir ou accroître leur légitimité.

Pour ce qui est des exportations, il apparaît que les PME qui exportent vers les États-Unis ou l'Union européenne mettent en place davantage de pratiques sociales durables que celles qui n'y exportent pas. Les PME qui exportent semblent bel et bien ressentir la nécessité de formaliser leurs structures et leurs pratiques, ce qui se réalise grâce à la mise en place de pratiques sociales durables. Elles sont plus sensibles à la gestion formelle des droits de l'Homme, des conditions de travail et du droit d'association de leurs employés, de même qu'à la gestion des enjeux relatifs à la corruption et aux lois sur la concurrence.

Sur le plan des variables organisationnelles, l'orientation stratégique n'est pas liée à la mise en place de pratiques durables bien que le style de prise de décisions le soit. Les propriétaires dirigeants de type *prospectors* mettent en place significativement plus de pratiques sociales et environnementales durables et significativement moins de pratiques économiques durables que ne le font les autres types de propriétaires dirigeants. Le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés semble ici stimulée par la mise en place de pratiques qui visent les employés et la gestion des impacts environnementaux. Toutefois, les besoins en capitaux des entreprises axées sur le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés rendent plus difficile la mise en place de pratiques

économiques durables telles que l'octroi de prestations de retraite aux employés ou la mise en place de politiques d'achats locaux. Ces pratiques économiques durables entrent directement en concurrence avec les pratiques mises de l'avant par les propriétaires dirigeants *prospectors* et ceux-ci privilégient l'allocation de leurs ressources à la conduite traditionnelle de leurs affaires plutôt qu'à la mise en place de pratiques économiques durables. La performance financière se révèle quant à elle une fois de plus significative. Les PME qui affichent les meilleures performances financières mettent en place le plus de pratiques environnementales durables. Il en ressort que la mise en place de pratiques environnementales durables requiert la mobilisation de ressources souvent limitées dans les PME et que celles dont la performance financière le permet mettent en place davantage de pratiques environnementales durables.

Sur le plan des variables individuelles, la prise en compte des effets d'interaction a pour impact de rendre le lien entre l'affect et la mise en place de pratiques durables hautement significatif, alors que celui avec les normes est significatif. L'analyse du lien entre l'affect et la mise en place de pratiques durables est significatif pour chacune des trois dimensions du DD, ce qui signifie que les entreprises dont le propriétaire dirigeant ressent une réponse émotionnelle positive des suites de la mise en place de pratiques durables mettent en place significativement plus de pratiques durables et ce, peu importe la nature de la pratique durable. Ces résultats soulignent le caractère central de la variable de l'affect sur le phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME. Le DD se présente dans les PME tel un concept résolument tourné vers l'émotion, où le ressenti du gestionnaire joue un rôle clé. Le DD s'avère un concept multidimensionnel, ancré à la fois dans une perspective utilitariste et normative. Le pouvoir normatif du DD est également capté par notre variable norme, marginalement significative pour la dimension économique du DD mais significative dans les dimensions sociale et environnementale. L'influence de la perception de devoir mettre en place des pratiques durables est en conséquence particulièrement forte au moment de la mise en place de pratiques

sociales et environnementales durables dans les PME. Les propriétaires dirigeants qui perçoivent des contraintes en provenance de leur environnement d'affaires répondent à ces pressions par la mise en place de pratiques sociales et environnementales durables. Le lien négatif entre les normes et la dimension économique du DD nous révèle par contre que de faire pression sur les PME pour qu'elles mettent en place des pratiques économiques durables doit être nuancé par la capacité des PME à aller de l'avant avec la mise en place des pratiques que l'on souhaite les voir implanter. Les pratiques économiques impliquent des sorties de fonds et un niveau de transparence auquel certains propriétaires dirigeants ne peuvent pas ou ne veulent pas consentir. Il semble important pour les propriétaires dirigeants de PME de demeurer sensibles aux pressions exercées sur leur entreprise afin qu'elles mettent en place des pratiques économiques durables, mais ils ne devraient aller de l'avant que dans la mesure où les contingences propres à leur organisation le permettent.

L'étude des variables individuelles révèle enfin la présence de deux liens significatifs à l'intérieur des dimensions du DD mais pour lesquels la force du lien n'est pas suffisante pour rendre la variable significative sur le plan de la mise en place de pratiques durables. Ces deux liens, négatifs, concernent les conséquences et le rôle. Nos résultats démontrent que les propriétaires dirigeants mettent en place des pratiques sociales durables bien qu'ils ne perçoivent pas que le temps et les efforts investis à la mise en place de ces pratiques en valent la peine. On doit ici comprendre que les PME mettent en place certaines pratiques sociales principalement en raison des contraintes qui s'exercent sur elles à mettre en place ces pratiques. Nos résultats font ressortir ici l'influence des pressions coercitives sur la mise en place de pratiques sociales durables. Il apparaît que les réglementations et les lois en matière de conditions de travail, de santé et sécurité, de corruption et de concurrence forcent les entreprises à mettre en place des pratiques sociales durables malgré qu'elles ne perçoivent pas les avantages pour leur entreprise de ces pratiques. La deuxième variable significative et négative concerne le rôle et la mise en place de pratiques environnementales. Nos résultats démontrent que les propriétaires dirigeants qui

conçoivent avoir un rôle à jouer dans la mise en place, par leur entreprise, de pratiques durables mettent en place significativement moins de pratiques environnementales que les autres. Cela signifie que les propriétaires dirigeants doivent avoir les moyens d'aller de l'avant avec leurs ambitions en matière environnementale pour que ceux-ci puissent mettre en place des pratiques environnementales durables. Le fait de croire qu'il est de notre devoir de mettre en place des pratiques environnementales durables n'est pas suffisant pour que les propriétaires dirigeants de PME aillent de l'avant.

Sur le plan des variables d'interaction, nos résultats démontrent que les propriétaires dirigeants d'entreprises qui œuvrent dans les secteurs d'activités les plus polluants ressentent une réponse émotionnelle positive beaucoup moins forte des suites de la mise en place de pratiques durables que les propriétaires dirigeants qui œuvrent dans les secteurs les moins polluants. Cette diminution de l'effet émotionnel positif suite à la mise en place de pratiques durables sur les propriétaires dirigeants d'entreprises polluantes est particulièrement présent dans les dimensions sociale et environnementale du DD. Il apparaît que les propriétaires dirigeants de PME polluantes mettent en place des pratiques sociales et environnementales durables principalement sur la base de considérations utilitaristes, alors que les propriétaires dirigeants des PME moins polluantes mettent en place des pratiques durables principalement sur la base de considérations normatives. Il en ressort que les PME polluantes approchent le DD avec la raison davantage que le cœur et que l'inverse se produit dans les PME les moins polluantes. La prise de conscience des impacts sociaux et environnementaux par les propriétaires dirigeants de PME polluantes, qui œuvrent dans les secteurs d'activités à haut risques pour les ressources humaines et l'environnement, les amènent à mettre en place des pratiques sociales et environnementales avec l'objectif de minimiser leurs impacts et de gérer leur légitimité. Les entreprises les moins polluantes se tournent quant à elles vers le DD en raison du fait que ces pratiques les font se sentir bien et leurs permettent de

favoriser l'engagement de leurs employés à travers une transformation de la culture organisationnelle.

La mise en place de pratiques durables permet également aux PME qui exportent de gérer l'image qu'elles projettent sur leurs marchés internationaux. Nos résultats démontrent que l'effet d'interaction entre l'image et les exportations est significatif et positif à l'intérieur des trois dimensions du DD. La mise en place de pratiques durables permet aux PME exportatrices de se présenter comme des entreprises responsables et soucieuses de leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. Le DD leur permet de montrer leur bonne volonté à se conformer aux normes et aux réglementations les plus rigoureuses sur les plans nationaux et internationaux. La mise en place de pratiques durables prédispose les parties prenantes des PME exportatrices, incluant celles situées sur leurs marchés internationaux, à accueillir favorablement leurs produits et permet d'amoindrir le scepticisme à leur endroit. Ce faisant, le DD se présente tel un outil qui permet aux PME de gérer la perception de leurs parties prenantes à leur endroit et, par le fait même, de gérer leur légitimité.

Nos résultats issus de l'étude des variables d'interaction permettent de mieux comprendre les interactions entre la stratégie et la mise en place de pratiques durables. Il apparaît que, pour les PME qui ont une stratégie de différenciation, la mise en place de pratiques durables permet de générer des avantages hautement significatifs et ce, dans les dimensions sociale et environnementale du DD. Toutefois, les avantages de la mise en place de pratiques durables, pour les PME qui ont une stratégie de différenciation, ne se situent pas sur le plan de l'amélioration de l'image projetée par l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Les PME qui veulent se différencier se tournent vers le DD afin d'impacter leurs parties prenantes internes plutôt qu'externes. Les PME qui tentent de différencier leur offre de leurs concurrents mettent en place des pratiques durables avec l'objectif de renforcer la cohésion à l'intérieur de l'organisation et de favoriser l'engagement de leurs employés à

l'atteinte des objectifs organisationnels. Il apparaît très avantageux pour les PME qui ont une stratégie de différenciation de mettre en place des pratiques durables qui leurs permettent de mobiliser leurs employés vers le succès organisationnel.

Notre dernière variable d'interaction concerne les conséquences et le style de prise de décisions. Nos résultats font clairement ressortir le manque d'avantages perçus par les propriétaires dirigeants *prospectors* des suites de la mise en place de pratiques durables. Ce constat est visible à l'intérieur de la dimension sociale du DD, mais encore plus à l'intérieur de la dimension environnementale. Tout porte à croire que les entreprises qui sont orientées vers le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés sont à la recherche d'une flexibilité maximale et que la mise en place de pratiques sociales et environnementales durables limite cette capacité. Les *prospectors* perçoivent peu les avantages reliés à la mise en place de pratiques qui visent à réduire leur consommation de ressources, leurs matières résiduelles, leurs rejets dans l'eau et l'air ou encore les impacts environnementaux de leurs produits. Le DD agit pour les *prospectors* tel un frein en leur imposant un ensemble de restrictions face auxquelles ils amoindrissent leur capacité à développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Il en ressort que les PME qui misent sur la commercialisation de produits bien établis, trouvent davantage leur compte dans la mise en place de pratiques durables que les PME axées sur le développement de produits. Le DD leur permet de formaliser leurs pratiques pour suivre de manière plus systématique leurs opérations et mieux contrôler leurs coûts. Le DD leur permet également de gérer leurs risques sociaux et environnementaux, ce qui contribue à la gestion globale des risques d'affaires pour ces entreprises.

La prise en compte des interactions entre les variables individuelles et les variables institutionnelles et organisationnelles permet d'expliquer une plus grande part de la variance de la mise en place de pratiques durables que ne le permet la seule prise en compte des variables institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Les données s'ajustent de manière satisfaisante à notre modèle, avec un r de ,751.

L'inclusion dans notre modèle des variables d'interaction permet d'expliquer une part significativement plus importante du phénomène de mise en place de pratiques durables, le r^2 ajusté augmentant à ,474. Il s'agit d'une augmentation de ,214 par rapport au r^2 de notre modèle initial qui était de ,260. La statistique F est quant à elle significative pour la dimension économique et hautement significative pour la mise en place de pratiques durables, incluant les pratiques sociales et environnementales, ce qui confirme le pouvoir explicatif de l'effet combiné des interactions sur la mise en place de pratiques durables.

Tableau 23
Effet combiné des interactions significatives sur le modèle initial (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Pratiques économiques	Pratiques sociales	Pratiques environnementales
Variables de contrôle					
Sexe	?	1,677	-,292	,897	1,072
Age	?	,020	-,029	,014	,036
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	8,854***	,226	4,748**	3,880**
Exportations	(+)	2,273	,502	1,668*	,103
Taille	(+)	,000	,001	,001	-,001
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	-1,251	-,456	-,002	-,792
Style de prise de décisions	(+)	5,453**	-2,558**	4,602**	3,410**
Innovation	(+)	,014	,212*	-,176	-,021
Performance financière	(+)	,088**	-,006	,023	,071***
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,533	,377	-,524	-,385
Habitude	(+)	-,009	-,004	-,021	,016
Affect	(+)	5,509***	1,554**	2,227**	1,728**
Conséquences	(+)	-1,141	-,317	-1,477**	,653
Normes	(+)	1,599**	-,495*	1,027**	1,066**
Rôle	(+)	-,948	,202	,057	-1,206**
Image	(+)	,433	-,179	,591	,021
Affect x Secteur d'activités		-10,136**	-,833	-5,997***	-3,305**
Image x Exportations		9,569**	2,487*	3,759**	3,323**
Conséquences x Stratégie		13,426***	1,479	7,113***	4,833***
Image x Stratégie		-10,112***	-1,439	-6,236***	-2,437*
Conséquences x Style de prise de décisions		-14,560***	,787	-6,440**	-8,907***
Intercept		62,022***	12,753**	41,847***	7,423*
R		,751	,509	,682	,745
R ²		,563	,259	,465	,554
R ² ajusté		,474	,106	,355	,463
F		6,268***	1,696**	4,219***	6,043***

*** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,05; * p ≤ 0,1 tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

CINQUIEME CHAPITRE DISCUSSION

Le présent chapitre se divise en quatre sections. Tout d'abord, nous procédons à l'analyse des résultats. Nous adressons ensuite une série de recommandations aux différents intervenants concernés par notre enquête, qui sont suivies par les contributions managériales. Nous enchainons avec les limites de la recherche pour conclure avec les avenues de recherches futures.

1. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats s'effectue en trois temps. Nous débutons par le rappel de notre modèle conceptuel. Nous enchainons avec la présentation des hypothèses validées dans le cadre de nos analyses. Nous terminons avec la présentation des hypothèses qui n'ont pas été validées au moment de nos analyses.

1.1 Rappel du modèle conceptuel

Tout au long de cette enquête, nous avons cherché à approfondir notre compréhension du phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME. Pour ce faire, nous avons fait appel au modèle conceptuel de Wood (1991) qui enchâsse l'analyse du DD à l'intérieur de trois plans : institutionnel, organisationnel et individuel. Au plan institutionnel, nous avons fait appel à la théorie néo-institutionnelle afin d'examiner le lien entre le secteur d'activités, les exportations, la taille de l'entreprise et la mise en place de pratiques durables. Sur le plan organisationnel, nous avons fait appel à la théorie de la contingence afin d'examiner le lien entre la stratégie, le style de prise de décisions, l'innovation, la performance financière et la mise en place de pratiques durables. Enfin, sur le plan individuel, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Triandis (1977), portant sur la théorie des comportements interpersonnels, afin d'examiner le lien entre la présence de facteurs

facilitateurs, l'habitude, l'affect, les conséquences perçues, les normes, les rôles, l'image de soi et la mise en place de pratiques durables.

1.2 Hypothèses validées

Le tableau 24 présente l'ensemble des hypothèses de recherche. Les hypothèses sont classées selon qu'elles ont été validées ou non.

Tableau 24
Validation des hypothèses de recherche

Hypothèses	Validée	Non validée
H ₁ : Il existe un lien positif entre les secteurs d'activités des mines et métaux, du pétrole et des produits chimiques et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₂ : Il existe un lien positif entre les PME qui exportent vers les États-Unis ou l'Europe et la mise en place de pratiques durables par les PME.	X	
H ₃ : Il existe un lien positif entre la taille de l'entreprise et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₄ : Il existe un lien positif entre l'adoption d'une stratégie de différenciation et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₅ : Il existe un lien positif entre les propriétaires dirigeants de type <i>prospectors</i> et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₆ : Il existe un lien positif entre l'innovation et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₇ : Il existe un lien positif entre la performance financière et la mise en place de pratiques durables par les PME.	X	
H ₈ : Il existe un lien positif entre la présence de facteurs facilitateurs et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₉ : Il existe un lien positif entre l'habitude d'un propriétaire dirigeant de se comporter de manière conforme aux exigences du DD et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₁₀ : Il existe un lien positif entre les propriétaires	X	

dirigeants qui perçoivent le DD comme un concept positif et la mise en place de pratiques durables par les PME.		
H ₁₁ : Il existe un lien positif entre la motivation générée par la constatation d'impacts positifs suite à la mise en place de pratiques durables et la mise en place de pratiques durables par les PME.	X	
H ₁₂ : Il existe un lien positif entre la perception du propriétaire dirigeant quant au pouvoir normatif du DD et la mise en place de pratiques durables par les PME.	X	
H ₁₃ : Il existe un lien positif entre les propriétaires dirigeants qui croient avoir un rôle à jouer dans la responsabilité sociétale de leur entreprise et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X
H ₁₄ : Il existe un lien positif entre les propriétaires dirigeants qui se perçoivent comme ayant des valeurs associées au DD et la mise en place de pratiques durables par les PME.		X

Sur le plan institutionnel, nos résultats démontrent que, pour une PME, le fait d'exporter est positivement lié à la mise en place de pratiques durables, ce qui confirme notre hypothèse H₂. Les PME qui exportent vers les États-Unis ou l'Union européenne se tournent davantage vers le DD puisque ce dernier leur permet d'être mieux outillées pour faire face aux législations ainsi qu'aux préoccupations de leurs parties prenantes dans ces régions du globe. La mise en place de pratiques durables est avantageuse pour les PME puisqu'elle leur permet de mieux gérer les pressions et les contraintes en provenance de leur champ organisationnel. Elle leur permet également de légitimer leur positionnement face à leurs principaux concurrents, à leurs principaux clients, aux institutions réglementaires américaines et européennes ainsi que par rapport aux autres acteurs d'influence à l'intérieur de leur champ organisationnel. Le DD se révèle une réponse privilégiée des PME exportatrices pour faire face aux défis institutionnels nord-américains et européens et gérer la légitimité de leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux.

Sur le plan organisationnel, nos résultats démontrent que la performance financière des PME est un enjeu significatif lors de la mise en place de pratiques durables. Cela valide notre hypothèse H₇ et contribue au débat entourant le lien entre le DD et la performance financière. Notre enquête confirme que, lorsque l'on tient compte des variables individuelles, la performance financière est positivement liée à la mise en place de pratiques durables, soulignant l'importance de ce facteur de contingence dans les caractéristiques internes des PME. La performance financière, étant la seule variable organisationnelle significative dans notre modèle, se révèle être la pierre angulaire des contingences organisationnelles dans la mise en place de pratiques durables par les PME et ce, au moment de la mise en place de pratiques environnementales durables. Il semble que les PME dont la performance financière est jugée suffisante par leurs propriétaires dirigeants sont prédisposées à mettre en place des pratiques durables, alors que celles dont la performance financière est jugée moins bonne par leurs propriétaires dirigeants soient moins enclines à mettre en place de telles pratiques.

Il est à noter que nos analyses complémentaires démontrent que la performance financière n'est significative que pour la dimension environnementale du DD. Cela s'explique par le fait que les propriétaires dirigeants qui sont contraints par leur environnement d'affaires à mettre en place des pratiques environnementales coûteuses le font dans la mesure où la performance financière de leur entreprise le permet. La gestion, par les propriétaires dirigeants de PME, des impacts environnementaux de leur organisation requiert une performance financière suffisamment bonne pour qu'ils puissent aller de l'avant.

Sur le plan individuel, nos résultats indiquent que l'affect est une variable hautement significative lors de l'étude de la mise en place de pratiques durables par les PME, ce qui valide notre hypothèse H₁₀. Il existe un lien positif entre le fait qu'un propriétaire dirigeant perçoive le DD comme un concept positif et la mise en place de pratiques durables par les PME. Cette perception du propriétaire dirigeant nous

apparaît au cœur du phénomène d'appropriation du DD par les PME, considérant que cette variable est la seule des variables individuelles à être significative dans les trois dimensions du DD et que les variables individuelles permettent d'expliquer une portion beaucoup plus importante de la variance liée à la mise en place de pratiques durables que toute autre variable incluse dans notre étude.

Les conséquences perçues par le propriétaire dirigeant de la mise en place de pratiques durables jouent également un rôle important dans notre étude des déterminants de la mise en place de pratiques durables, ce qui valide notre hypothèse H₁₁. Les propriétaires dirigeants qui peuvent constater des effets bénéfiques à la suite de la mise en place de pratiques durables sont davantage motivés à mettre en place d'autres pratiques durables que les propriétaires dirigeants qui n'ont pas constaté de tels bénéfices. Ce constat souligne l'aspect utilitariste du DD. Celui-ci doit être perçu comme ayant des impacts positifs sur l'organisation afin que les propriétaires dirigeants ressentent une motivation suffisante pour poursuivre leur engagement.

Le pouvoir normatif du DD joue lui aussi un rôle significatif dans la mise en place de pratiques durables par les PME. Tel que formulé dans notre hypothèse H₁₂, les propriétaires dirigeants dont la perception est la plus forte concernant le pouvoir normatif du DD mettent en place davantage de pratiques durables. Les croyances à l'effet que les comportements durables sont convenables, appropriées ou désirables influencent ainsi la mise en place de pratiques durables dans la PME, ce qui est conforme aux conclusions formulées par Craig *et al.* (2011) et par Jenkins (2006).

1.3 Hypothèses non validées

Certaines des hypothèses posées au cours de cette enquête n'ont pas permis de valider la présence de relations significatives entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Sur le plan institutionnel, le secteur d'activités de même que la taille de l'entreprise font partie des hypothèses qui n'ont pas été validées. Il apparaît

que l'intensité des impacts économiques, sociaux et environnementaux est sans influence sur la mise en place de pratiques durables par les PME. Les entreprises de plus grande taille, qui attirent davantage de visibilité de la part des médias et de leurs parties prenantes, ne mettent pas en place davantage de pratiques durables que les autres.

Sur le plan organisationnel, la stratégie, le style de prise de décisions du propriétaire dirigeant et l'innovation n'ont pas permis de conclure à la présence de liens significatifs avec la mise en place de pratiques durables. Dans les PME, le DD ne se matérialise pas sous la forme d'opportunités stratégiques. Il est davantage le fait, pour les propriétaires dirigeants, de gérer en fonction de leurs valeurs. Il est une manifestation concrète de l'éthique des affaires au service des parties prenantes les plus proches de l'entreprise. En ce sens, le DD est une philosophie de gestion peu influencée par la présence de contingences organisationnelles stratégiques.

Sur le plan individuel, le sexe et l'âge du propriétaire dirigeant, de même que la présence de facteurs facilitateurs, l'habitude, les rôles perçus et l'image de soi ne présentent pas de relations significatives avec la mise en place de pratiques durables. Ces résultats confirment que de nombreuses pratiques de DD ne nécessitent que peu de ressources pour être mises en place et que la présence de facteurs facilitateurs n'est pas requise pour que les PME les mettent en place. Il n'est pas nécessaire non plus pour les propriétaires dirigeants de PME de jouir d'une longue expérience en la matière pour mettre en place des pratiques durables. L'absence de lien avec le rôle perçu et l'image de soi indique que les propriétaires dirigeants peuvent être tentés par la mise en place de pratiques durables sans qu'ils ne se considèrent investis du rôle de champion du DD. Les propriétaires dirigeants de PME ne s'identifient pas non plus, pour l'instant, aux pratiques durables mises en place par leur entreprise. Il se pourrait néanmoins que ce constat évolue dans le temps au fur et à mesure où ils se familiariseront avec le concept du DD et qu'ils seront à même d'en faire la promotion.

2. RECOMMANDATIONS

Les résultats obtenus dans le cadre de cette enquête nous permettent de segmenter nos recommandations pour deux catégories d'intervenants auprès des PME. Dans un premier temps, il apparaît que les organisations gouvernementales, qui offrent du support aux PME exportatrices, devraient insister sur le fait que la mise en place de pratiques durables par les PME leur permet de gérer leur image et d'influencer la perception de leurs parties prenantes situées sur leurs marchés internationaux. Les organisations gouvernementales qui accompagnent les PME exportatrices devraient souligner l'importance, pour ces PME, de mettre en place des pratiques sociales et environnementales durables qui permettent de gérer les pressions normatives ainsi que les contraintes légales et réglementaires exercées sur les marchés internationaux.

En agissant de la sorte, les organisations gouvernementales faciliteraient la mise en place de pratiques durables par les PME, ce qui concorderait avec le souhait qu'elles expriment d'avoir davantage de support de la part d'organisations gouvernementales. De plus, les organisations gouvernementales pourraient proposer aux PME des pistes de solutions afin d'induire dans leurs organisations des changements dans la culture organisationnelle. Les organisations gouvernementales pourraient, par exemple, proposer aux PME de se structurer de manière responsable. Selon Laasch et Conaway (2015), les organisations peuvent agir sur un ensemble de mécanismes institutionnels qui influencent la manière dont les individus dans les organisations se comportent. Restructurer les PME en insérant dans l'architecture organisationnelle un département responsable de la RSE et du développement de politiques et de programmes en lien avec le DD pourrait constituer un levier vers la mise en place, par l'ensemble de l'organisation, de pratiques durables.

De façon plus spécifique, les PME exportatrices pourraient se doter de politiques d'approvisionnement qui leurs permettent d'établir des seuils minimaux en matière de respect des droits de l'Homme, du droit d'association et de conditions de travail. Ces politiques ont avantage à être conformes aux meilleures pratiques actuellement en vigueur sur la scène internationale. Les PME peuvent choisir de se conformer aux normes actuellement disponibles telles que l'ISO 26000 et SA 8000 ou s'inspirer de ces normes afin de créer leurs propres politiques internes en matière d'approvisionnement. Afin de s'assurer du respect de leur politique d'approvisionnement par leurs fournisseurs, les PME devraient envisager d'effectuer périodiquement des audits de conformité des pratiques de leurs fournisseurs.

Les PME exportatrices ont aussi avantage à spécifier leurs attentes par rapport aux intrants utilisés dans la confection des biens qu'elles se procurent. Des spécifications claires quant aux caractéristiques des produits qu'elles achètent leurs permettent de minimiser les risques de procédures judiciaires advenant la présence de matières indésirables dans leurs produits (présence de contaminants ou de matières dangereuses pour la santé des utilisateurs de leur produit). Les PME exportatrices ont également avantage à faire preuve de transparence quant aux impacts de leurs produits ou services et à collaborer avec les organisations de réglementation situées sur les marchés qu'elles desservent afin de s'assurer de respecter les règles en vigueur sur ces marchés.

Les PME exportatrices devraient également se doter de politiques en matière de corruption. Ces politiques ont pour objectif de baliser les relations avec leurs parties prenantes situées sur leurs marchés internationaux afin que leurs employés soient informés des pratiques convenables, désirables ou appropriées en matière de relations avec les parties prenantes. Dans le même ordre d'idée, les PME exportatrices devraient se doter de politiques en matière de concurrence et adapter

leur structure organisationnelle afin de s'assurer de respecter les lois en vigueur sur leurs marchés internationaux en matière de comportements anticoncurrentiels.

Un nombre important de ces pratiques pourraient enfin être enchâssées à l'intérieur d'un code de conduite. Les codes de conduites permettent aux employés d'une organisation d'être renseignés sur les comportements souhaités par l'organisation. Ces organisations pourraient ensuite réaliser des audits de conformité qui permettent de valider périodiquement le respect, par leur organisation, des attentes en matière de comportement et le respect des lois en vigueur en matière de comportements anticoncurrentiels sur les marchés internationaux qu'elles desservent.

Considérant l'intérêt des PME à mettre en place des pratiques durables, et compte tenu du fait que la formation des employés ressort comme un facilitateur de la mise en place de pratiques durables, il apparaît que les réseaux d'enseignement ont eux-aussi un rôle à jouer en matière d'éducation et de sensibilisation aux enjeux du DD. Les établissements de formation professionnelle et les universités devraient miser sur l'intégration des préoccupations propres au DD à l'intérieur de leurs cursus afin d'inculquer des pratiques durables aux étudiants qui se préparent à intégrer le marché du travail. En sensibilisant les futurs employés et en leur offrant la formation nécessaire afin qu'ils mettent en place des pratiques durables dans leurs lieux de travail, les réseaux d'enseignement peuvent contribuer, à leur façon, à favoriser la mise en place de pratiques durables dans les PME.

Dans un deuxième temps, nos résultats démontrent la complexité de l'interrelation entre la mise en place de pratiques durables et les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels auxquels sont soumises les PME. Les impacts de la mise en place de pratiques durables doivent être mis en relation avec le contexte institutionnel dans lequel opère la PME et doivent être modulés en fonction des contingences propres à cette PME. À cet effet, nous sommes d'avis que les

comptables professionnels doivent s'impliquer davantage dans l'identification des impacts économiques, sociaux et environnementaux des PME. L'expertise des professionnels comptables jumelée à leur compréhension approfondie des enjeux des PME en font des acteurs de choix dans l'appropriation du DD par les PME.

Les comptables professionnels peuvent être le plus utiles aux PME à la fois en les aidant à produire des analyses de la faisabilité de projets durables et en contrôlant pour le succès des initiatives durables mises en place (Williams *et al.*, 2015). Les comptables professionnels peuvent évaluer les impacts potentiels de la mise en place de pratiques durables sur la performance durable des PME. Ils peuvent également aider les PME à mesurer les impacts des pratiques qu'elles mettent en place afin de permettre, à celles qui le désirent, de rendre des comptes quant aux efforts qu'elles investissent en DD.

Nos recommandations s'appuient sur le rôle joué par la performance financière sur la mise en place de pratiques durables. Nos analyses démontrent que la performance financière est significativement liée à la mise en place de pratiques durables et que ce lien est particulièrement fort au moment de la mise en place de pratiques environnementales durables. La mise en place, par les PME, de pratiques environnementales durables exerce une pression sur leurs ressources financières. Les comptables professionnels doivent être en mesure de produire une évaluation de la capacité financière des PME à aller de l'avant avec la mise en place de pratiques environnementales durables afin de s'assurer que les pratiques qu'elles mettent en place rencontrent leur capacité à mobiliser les capitaux requis et que ces pratiques engendrent une amélioration de leur triple bilan. Les pratiques qui visent à réduire les émissions polluantes dans l'air, à diminuer les rejets dans l'eau, à diminuer les matières résiduelles et à minimiser la consommation de ressources par les PME ne devraient être mises en place que dans la mesure où la performance financière de la PME le permet et que leur mise en place favorise une amélioration de leur triple bilan.

Les comptables professionnels peuvent également aider les PME à gérer leurs impacts environnementaux à travers l'application de leur expertise traditionnelle aux enjeux environnementaux auxquels sont confrontées les PME. Les résultats de l'étude de Wilmshurst *et al.* (2001) soulignent le fait que les comptables possèdent les compétences requises pour développer et opérer un système de gestion environnementale. Ces compétences incluent l'enregistrement, la production de rapports, la divulgation et l'audit de la performance environnementale d'une organisation. Ces compétences permettent aux comptables de soutenir les dirigeants dans l'identification de l'information pertinente et des enjeux matériels, de s'assurer de la fiabilité des mesures collectées et d'organiser le système de gestion de telle sorte qu'il favorise la communication des résultats de manière compréhensible. Ce faisant, les comptables peuvent participer à l'intégration d'initiatives stratégiques durables à l'intérieur des PME (Ballou *et al.*, 2012).

Les compétences analytiques des comptables, tout comme leur expertise technique et leurs compétences en divulgation, font d'eux des acteurs de premier plan pour aider les entreprises sur la voie du DD. Pour que les comptables puissent pleinement assumer ces rôles, Williams (2015) souligne le besoin d'améliorer leurs compétences clés afin qu'ils intègrent davantage d'éléments propres au DD et axés sur le long terme, incluant la planification stratégique et la planification et le développement des compétences. Il est également crucial de former l'ensemble de la profession comptable sur ce qu'est le développement durable, sur la façon dont celui-ci se rapporte à leur fonction et sur la manière avec laquelle il peut impacter leur rôle (Williams, 2015). Les comptables seront alors en mesure de servir de guides face à l'ambiguïté et à l'incertitude entourant le concept de DD (Ozsozgun Caliskan, 2014).

Nous ne pouvons qu'abonder dans le même sens, considérant le fait que nos résultats révèlent le peu d'intérêt exprimé par les propriétaires dirigeants de PME à recevoir du soutien de la part de leur comptable professionnel au moment de la mise en place de pratiques durables. Il semble que les comptables professionnels ne

parviennent pas, pour le moment, à démontrer aux propriétaires dirigeants de PME les avantages que leur expertise peut leur apporter en matière de DD. Compte-tenu du manque d'enthousiasme des propriétaires dirigeants à recevoir du support de la part de leur comptable professionnel, il semble nécessaire que les comptables professionnels prennent l'initiative d'offrir des services conseils aux PME afin de leur démontrer le potentiel d'une collaboration entre les deux.

Pour Williams *et al.* (2015), il est clair que l'offre des comptables en matière de services conseils liés au DD est inefficace et sous-exploitée et ce, malgré le fait que les PME font le plus souvent appel à leurs services lorsqu'ils désirent obtenir des avis externes. Le marché des services conseils étant soumis à une forte compétition, Williams *et al.* (2015) plaident pour que les comptables prennent les moyens nécessaires pour être perçus comme des conseillers de confiance hautement efficaces, incluant lorsqu'il est question de DD. Ce faisant, ils pourront alors répondre à l'appel des chercheurs qui les incitent à faire preuve de davantage de proactivité dans leur offre de service conseil en DD (Ballou *et al.*, 2012; Spence *et al.*, 2012; Williams *et al.*, 2015).

3. CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Les contributions de notre enquête sont multiples et touchent à trois grandes catégories. La première catégorie concerne les contributions théoriques. La deuxième catégorie concerne les contributions méthodologiques et la troisième les contributions pratiques. Les prochaines sections explicitent ces contributions.

3.1 Contributions théoriques

La réalisation de notre enquête sur les déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME génère des contributions sur les plans théoriques, méthodologiques et pratiques. Sur le plan théorique, notre enquête contribue à

effectuer le pont entre les théories comportementales et la mise en place de pratiques durables. Nos travaux démontrent la capacité des théories comportementales à expliquer le phénomène de mise en place de pratiques durables par les PME et illustrent de quelle manière les comportements des propriétaires dirigeants de PME peuvent avoir une influence sur la mise en place de pratiques durables par leur organisation.

Afin d'élaborer le cadre conceptuel de notre enquête, nous avons retenu le modèle conceptuel de Wood (1991). Bien que celui-ci ait déjà fait l'objet de recherches, l'exhaustivité et la profondeur avec laquelle nous l'aborderons nous permettent de présenter des résultats issus d'une perspective plus étendue que les travaux publiés jusqu'ici. Notre étude empirique, qui souligne la prépondérance des variables individuelles présentes dans le modèle de Wood (1991), nous permet de mieux comprendre et expliquer la mise en place de pratiques durables par les PME.

Nos travaux approfondissent notre compréhension de l'applicabilité de la théorie néo-institutionnelle, de la théorie de la légitimité et de la théorie de la contingence à l'étude du DD. Nos résultats nous permettent de mieux comprendre l'impact de variables institutionnelles et organisationnelles sur la mise en place de pratiques durables. Nos résultats ont démontré le pouvoir prédictif de la théorie néo-institutionnelle ainsi que celui limité de la théorie de la contingence. Nous comprenons mieux comment les pressions et les contraintes qui émanent des champs organisationnels structurent les PME et influencent la mise en place de pratiques durables. Nous avons également approfondi notre compréhension de l'influence des contingences organisationnelles, et plus particulièrement de la performance financière, sur la mise en place de pratiques durables par les PME.

C'est, par la même occasion, la première fois que le phénomène de mise en place de pratiques durables est étudié sous l'angle du modèle des comportements interpersonnels formulé par Triandis (1977). Parce qu'il tient compte de l'intention du propriétaire dirigeant, un concept que nos résultats démontrent comme étant essentiel à l'étude du DD dans les PME, ce modèle nous a permis d'étudier plus en profondeur les comportements associés au DD que ne le permettent les modèles les plus couramment utilisés dans les sciences de la gestion. Nos analyses confirment l'influence de l'intention du propriétaire dirigeant, et particulièrement de l'affect et des normes perçues, sur la mise en place de pratiques durables. Ce faisant, le modèle des comportements interpersonnels de Triandis (1977) jette un éclairage nouveau sur notre compréhension des comportements liés à la mise en place de pratiques durables par les propriétaires dirigeants de PME.

3.2 Contributions pratiques

Sur le plan pratique, l'une des contributions de notre enquête consiste à dresser un portrait des pratiques de DD mises en place par les PME. Il s'agit d'une des premières études empiriques qui permette de faire un état des lieux du degré d'avancement des PME en matière de mise en place de pratiques durables qui incluent simultanément les trois dimensions du DD. Les avantages d'avoir accès à un tel portrait sont nombreux. Nous sommes en mesure de mieux comprendre quels sont les intérêts des entreprises qui investissent dans le DD. Nous pouvons également juger des pratiques les plus significatives à la progression du DD et orienter les actions futures des PME afin qu'elles aillent encore plus loin dans leur mise en place de pratiques durables.

De plus, notre étude permet aux propriétaires dirigeants de positionner la performance de leur entreprise par rapport à celle des autres PME. Les propriétaires dirigeants peuvent avoir recours à l'outil que nous avons développé pour mesurer la

mise en place de pratiques durables afin d'évaluer leur propre performance en matière de mise en place de pratiques durables. Une fois cette mesure connue, les propriétaires dirigeants peuvent évaluer le positionnement de leur entreprise par rapport aux résultats que nous avons obtenus. Les PME qui désirent être reconnues pour leur engagement envers le DD pourront dès lors mettre en place un plan d'action pour bonifier leur mise en place de pratiques durables dans les dimensions qui leur apparaissent les plus pertinentes.

Nos résultats, qui ont permis d'identifier les déterminants significatifs de la mise en place de pratiques durables par les PME, habilitent les intervenants qui ont pour objectif de favoriser l'essor du DD à mieux cibler les stratégies à mettre en place pour favoriser l'engagement des PME envers le DD. Ces intervenants peuvent s'appuyer sur nos travaux pour formuler leurs offres en service conseils et maximiser leurs impacts sur les PME qu'ils accompagnent dans la mise en place de pratiques durables. Nos résultats permettent ainsi une meilleure compréhension des possibilités de support et favorisent l'engagement des PME envers le DD.

3.3 Contributions méthodologiques

Sur le plan méthodologique, la principale contribution de notre étude réside dans le développement de notre mesure du DD. Les lignes directrices G4 de la GRI nous ont servi de base pour élaborer notre outil de mesure de la mise en place de pratiques durables par les PME. Elle est une norme reconnue sur la scène mondiale qui est née de la collaboration entre de nombreux groupes d'experts, incluant des comptables professionnels. La GRI regroupe, sous un même cadre conceptuel, des entreprises de plus de 180 pays qui désirent rendre compte de leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux. Elle nous a permis de mesurer la mise en place de pratiques durables par les PME en tenant compte de leur mise en place de pratiques durables pour chacune des trois dimensions du DD. Parce qu'elle tient

compte de l'ensemble des dimensions du DD, la GRI nous sert de base de recensement des différents volets du DD utilisés dans les travaux antérieurs.

4. LIMITES DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette étude scientifique, un certain nombre de limites doivent être soulevées en lien avec la méthodologie employée et les données collectées. Nous commençons par présenter les limites méthodologiques pour enchaîner avec les limites empiriques.

4.1 Limites méthodologiques

Sur le plan méthodologique, deux limites doivent être mentionnées. La première limite a trait au choix de notre échantillon. Celui-ci se compose exclusivement de PME manufacturières canadiennes, ce qui restreint le caractère généralisable de nos résultats. Il importe de tenir compte des conditions socio-politico-économiques dans lesquelles évoluent les PME canadiennes avant de généraliser les résultats obtenus. Ainsi, il est souhaitable de valider les caractéristiques contextuelles des PME auxquelles les conclusions souhaitent être généralisées afin de s'assurer d'un minimum de proximité entre celui-ci et le contexte canadien d'où est tiré notre échantillon.

La deuxième limite méthodologique a trait au biais de non réponse. Il est possible de croire que les propriétaires dirigeants qui avaient un intérêt pour les enjeux propres au DD ont été favorablement disposés à prendre le temps et à mettre les efforts requis pour répondre à notre sondage. Inversement, les propriétaires dirigeants qui n'avaient que peu ou pas d'intérêt pour les enjeux propres au DD ont possiblement été moins disposés à prendre le temps et à mettre les efforts requis pour répondre à notre sondage. En conséquence, il se peut que nos résultats soient tirés par un ensemble de répondants sensibles aux enjeux propres au DD.

4.2 Limites empiriques

Sur le plan empirique, la principale limite est liée à la nature de l'outil de mesure. Nous avons eu recours à un sondage en ligne dont les questions sont basées sur notre revue de la littérature. Le recours à cette méthodologie restreint dans une large part la collecte des données aux mesures extraites de la littérature. Nos résultats sont en conséquence limités par ces mesures déjà existantes, ce qui limite la richesse des observations et circonscrit les réponses aux questions posées lors du sondage.

Malgré la profondeur des analyses produites lors de cette enquête, des limites associées au rôle du comptable doivent être soulevées. Comme le soulignent les travaux antérieurs, les comptables jouent un rôle important dans la mise en place de pratiques durables par les PME (Ballou *et al.*, 2012; Spence *et al.*, 2012; Williams *et al.*, 2015). Ce rôle, parfois mal compris (Williams, 2015), pourrait toutefois mener le comptable à influencer négativement le propriétaire dirigeant de PME lors de la mise en place de pratiques durables. Il est possible que les comptables qui comprennent mal les attentes associées au DD, ou qui lui attache peu d'importance, puissent influencer négativement le propriétaire dirigeant de PME. Plusieurs facteurs pourraient contribuer à ce que l'influence des comptables freine la mise en place de pratiques durables par les PME. Le DD pourrait par exemple signifier une surcharge de travail pour certains comptables qui comprennent mal les attentes ou qui seraient inconfortables quant aux actions à prendre. Notre enquête a permis d'approfondir notre compréhension des déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME, incluant les facilitateurs et les freins à leur mise en place, mais le fait que le rôle et la contribution des comptables se situent hors du périmètre de notre enquête ne nous a pas permis d'évaluer les effets indésirables liés à leur rôle.

5. AVENUES DE RECHERCHES FUTURES

Dans le cadre de recherches futures, il serait intéressant de dresser un état des lieux des connaissances des comptables professionnels en matière de DD. Ceux-ci sont des acteurs privilégiés afin d'accompagner les PME dans leur appropriation de pratiques durables, soit parce qu'ils travaillent à l'interne, soit parce qu'ils sont appelés à effectuer des missions de compilation de leurs états financiers ou des missions d'audit. Au moment des interactions entre le comptable professionnel et la PME, il est possible, en raison de la nature des tâches que le comptable professionnel doit accomplir, de comprendre la PME et de lui proposer des pratiques durables à mettre en place ainsi que du support, au besoin. Toutefois, nous ne connaissons pas précisément le degré d'appropriation des enjeux du DD par les comptables professionnels. Une enquête sur leurs connaissances en matière de DD permettrait de pallier à cette difficulté et d'agir sur le pouvoir d'influence du comptable.

Dans le même esprit, nous ne disposons que de peu d'informations sur le rôle qu'assument les comptables professionnels dans l'accompagnement stratégique des PME en matière de DD. L'intégration des enjeux du DD à la stratégie organisationnelle permet d'enchâsser le DD à l'intérieur de l'ensemble de l'organisation et peut mener les PME à se doter d'un avantage concurrentiel durable. Les comptables professionnels peuvent aider les PME à matérialiser de tels bénéfices en raison de leur connaissance approfondie des enjeux d'affaires et des caractéristiques des PME pour lesquelles ils travaillent. De ce fait, nos travaux outillent les comptables qui accompagnent les PME dans l'appropriation de pratiques durables.

Notons également le manque de connaissances entourant les outils de contrôle et de gestion qui s'offrent aux propriétaires dirigeants de PME en matière de DD. Il serait bénéfique, pour parvenir à faciliter la mise en place de pratiques durables par les PME, d'investiguer les outils de contrôle et de gestion en DD qui pourraient être

appliqués dans ces organisations pour ensuite les regrouper à l'intérieur d'un inventaire. Cet inventaire des outils de contrôle et de gestion en DD permettrait aux propriétaires dirigeants de s'approprier des outils adéquats en fonction des caractéristiques propres à leur PME et ainsi, de mieux mesurer leur progression vers la mise en place de pratiques durables.

Il nous semble enfin important de lancer un appel à davantage de recherches entourant les pratiques sociales durables dans les PME, considérant le peu de recherches scientifiques sur le sujet. Il y a un criant besoin pour davantage de recherches autour des pratiques sociales durables mises en place par les PME, ainsi que des outils de gestion qui contribuent à l'identification, la priorisation, la mesure et la divulgation de ces pratiques.

CONCLUSION

Les pressions sont de plus en plus fortes pour que les entreprises s'engagent envers le DD. Les grandes entreprises, en raison de la présence d'un ensemble de facteurs institutionnels et organisationnels, ont été les premières à formaliser leur engagement. Il est maintenant attendu des PME qu'elles leurs emboitent le pas et qu'elles prennent le virage de la responsabilité sociétale.

Nos connaissances des déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME demeuraient fragmentaires, ce qui nous a poussés à conduire la présente recherche. Nous désirions approfondir notre compréhension du lien entre les PME et le DD en a) dressant un portrait des pratiques de DD mises en place par les PME b) identifiant les caractéristiques des propriétaires et/ou dirigeants de PME qui sont positivement ou négativement liées à la mise en place de pratiques durables et en c) déterminant les facteurs facilitateurs et les freins à l'engagement des PME envers le DD.

Le portrait que nous avons dressé démontre que les PME sont engagées envers le DD et qu'elles mettent en place un nombre important de pratiques durables. Les propriétaires dirigeants de PME qui mettent en place le plus de pratiques durables sont ceux qui vivent une réponse émotionnelle positive des suites de la mise en place de pratiques durables, qui perçoivent des bénéfices à mettre en place des pratiques durables et qui perçoivent les pressions normatives à mettre en place de telles pratiques. Les PME qui mettent en place le plus de pratiques durables sont quant à elles celles qui jouissent d'une bonne performance financière et qui exportent vers les États-Unis ou l'Europe.

Pour faciliter la mise en place de pratiques durables par les PME, il est primordial que les instances gouvernementales s'impliquent et appuient les PME dans leurs démarches. Il est tout aussi important d'amorcer une réflexion sur les moyens et

les outils qui permettent la mise en œuvre de changements dans les cultures organisationnelles de telle sorte que le DD s'y enchâsse. Il faut également s'assurer de clarifier les lignes directrices en matière de durabilité de telle sorte que les propriétaires dirigeants comprennent les attentes à leur égard et qu'ils puissent avoir accès au financement requis pour leur permettre de mettre en place des pratiques durables.

Il en ressort que les individus qui accompagnent les PME dans leur appropriation du DD et les instances gouvernementales bénéficient de notre recherche sur plusieurs plans. Les accompagnateurs des PME, incluant les comptables professionnels, peuvent désormais situer la performance de la PME qu'ils conseillent par rapport aux autres PME, cibler leurs efforts sur les déterminants de la mise en place de pratiques durables les plus significatifs et travailler à amoindrir les effets des freins à la mise en place de pratiques durables. Les instances gouvernementales peuvent quant à elles aligner leurs efforts sur la clarification des attentes sociétales en matière de DD, appuyer les initiatives qui permettent le changement de culture au sein des PME et faciliter l'accès au financement pour les PME qui souhaitent mettre en place des pratiques durables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, C.A., Hill, W.Y. et Roberts, C.B. (1998). Corporate social reporting in western Europe: Legitimizing corporate behaviour? *British Accounting Review*, 30(1), 1-21.
- AFNOR. (2003). *SD 21000 – Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises. Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*. FDX 30-021, Paris.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Arena, M. et Azzone, G. (2012). A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 669-686.
- Aykol, B. et Leonidou, L.C. (2015). Researching the green practices of smaller service firms: A theoretical, methodological, and empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1264-1288.
- Ball, A. et Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283-293.
- Ballou, B., Casey, R.J., Grenier, J.H. et Heitger, D.L. (2012). Exploring the strategic integration of sustainability initiatives: Opportunities for accounting research. *Accounting Horizons*, 26(2), 265-288.
- Banque Mondiale. (2015). *Développement durable*. Saisie le 25 mai 2015, de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/NEWSFR/ENCH/0,,contentMDK:21295483~menuPK:1082583~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074931,00.html>.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.

- Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Battisti, M. et Perry, M. (2011). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172-185.
- Beliveau, B., Cottrill, M. et O'Neill, H. (1994). Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 731-738.
- Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M. et Biwolé, V. (2009). Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromis. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(3), 355-376.
- Ben Larbi, S., Lacroux, A. et Luu, P. (2013). Analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable : Premiers résultats d'une enquête exploratoire. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 153-177.
- Berger-Douce, S. (2007). Le management environnemental des PME rentables: une étude exploratoire en France. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 165-190.
- Bollecker, M. et Mathieu, P. (2012). Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : l'apport des conventions. *Revue française de gestion*, 34(180), 89-102.
- Bollecker, M., Mathieu, P. et Clementz, C. (2006). Le comportement socialement responsable des entreprises: une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste. *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis.
- Bonneveux, E., Calmé, I. et Soparnot, R. (2012). Strategic CSR assets within SMEs: A comparative case study. *International Business Research*, 5(7), 38-49.
- Bos-Brouwers, H.E.J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417-435.

- Botes, V., Low, M. et Chapman, J. (2014). Is accounting education sufficiently sustainable?. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 95-124.
- Bradford, J. et Fraser, E.D. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 156-172.
- Branco, M.C. et Rodrigues, L.L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685-701.
- Bronn, P.S. et Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109.
- Buisson, M.L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement? *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 174-196.
- Burns, T. et Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London : Tavistock.
- Burritt, R.L. et Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 829-846.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A.B. et Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cassells, S. et Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186-199.
- Centre de recherche industrielle du Québec. (2015). Saisi le 23 mars 2015, de <http://www.icriq.com/fr/avancee>.

- Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale (CVRCE). (2011). *Comment les entrepreneurs québécois jonglent-ils avec l'intégration des principes de développement durable?*. Saisie le 17 mars 2013, de http://www.lacaisse.com/fr/nouvelles-medias/communiques/communiqu%C3%A9_110308.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge : M.I.T. Press.
- Chenhall, R.H. et Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
- Chih, H., Chih, H. et Chen, T. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 115-135.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chow, W.S. et Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519-533.
- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747-760.
- Clarkson, P.M., Li, Y., Richardson, G.D. et Vasvari, F.P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 303-327.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2^e éd.) Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. Montréal : Ed. du Fleuve.
- Cooper, D.R. et Schindler, P.S. (2008). *Business research methods*. (10^e éd.) New York : McGraw-Hill Higher Education.

- Covin, J.G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439-462.
- Covin, J.G. et Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G. et Slevin, D.P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Craig, F. et Cadieux, J. (2011). *Sondage en développement durable à l'intention des entreprises du Québec*. Saisie le 13 juin 2014, de [http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-13969/?tx_igaffichagepages_pi1\[mode\]=single&tx_igaffichagepages_pi1\[backPid\]=38&tx_igaffichagepages_pi1\[currentCat\]=&cHash=6bdec30bcea7da95b5199c9f1ccbdf6](http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/etudes-et-analyses-13969/?tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=38&tx_igaffichagepages_pi1[currentCat]=&cHash=6bdec30bcea7da95b5199c9f1ccbdf6).
- Croteau, A.M., Raymond, L. et Bergeron, F. (1999). Testing the validity of Miles and Snow's typology. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 2(2), 1-7.
- De Giovanni, P. (2012). Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line?. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 265-290.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 395-410.
- Dépelteau, F. (2009). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Des Rochers, T. et Turcotte, M.F. (2012). Représentations et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable dans la petite entreprise. *Entrepreneurial Practice Review*, 2(3), 1-24.
- Dess, G.G. et Robinson, R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.

- DeTienne, K.B. et Lewis, L.W. (2005). The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359-376.
- Dilling, P.F. (2010). Sustainability reporting in a global context: what are the characteristics of corporations that provide high quality sustainability reports—an empirical analysis. *International Business & Economics Research Journal*, 9(1), 19-30.
- Dillman, D.A., Smyth, J.D. et Christian, L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: the tailored design method*. (3^e éd.). New Jersey : John Wiley & Sons.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks : SAGE Publications Limited.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212, 85-96.
- Dupuis, J.C., Haned, N. et Le Bas, C. (2007). Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale. Bilan d'une enquête auprès de PME françaises. *Revue internationale PME*, 20(3-4), 147-164.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. et Lowe, A. (2012). *Management research*. Thousand Oaks : SAGE Publications Limited.
- Ede, F.O., Panigrahi, B., Stuart, J. et Calcich, S. (2000). Ethics in small minority businesses. *Journal of Business Ethics*, 26(1), 133-146.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone Publishing Limited.
- Environnement Canada. (2013). Saisie le 23 avril 2013, de <http://www.ec.gc.ca/p2/default.asp?lang=Fr&n=B49AE71A-1>.

- Erhemjamts, O., Li, Q. et Venkateswaran, A. (2013). Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 395-412.
- Ernult, J. et Ashta, A. (2007). Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives. *Cahiers du CEREN*, 21, 4-31.
- Fernandez, J.L. et Camacho, J. (2016). Effective Elements to Establish an Ethical Infrastructure: An Exploratory Study of SMEs in the Madrid Region. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 113-131.
- Fielding, N., Lee, R.M. et Blank, G. (2008). *The SAGE Handbook of Online Research Methods*. Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.
- Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K. et Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 66-82.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- Friedman, M. (1982). *Capitalism and freedom*. (Édition 40^e anniversaire). Chicago : University of Chicago Press.
- Gadenne, D.L., Kennedy, J. et McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63.
- Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. (5^e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. (2007). *Vous avez dit développement durable?*. Montréal : Presses Polytechnique de Montréal.

- George, B.A. et Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989-1024.
- Ginsberg, A. et Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Global Reporting Initiative. (2006). *Lignes directrices pour le reporting développement durable*. Amsterdam : Pays-Bas.
- Global Reporting Initiative. (2016). Saisie le 17 août 2016, de <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>.
- Gond J.P. et Mullenbach-Servayre A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, 205(1), 93-116.
- González-Benito, J. et González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853.
- Govindarajan, V. et Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Grinyer, P.H., Yasai-Ardekani, M. et Al-Bazzaz, S. (1980). Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 193-220.
- Hackston, D. et Milne, M.J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), 77-108.
- Hair, J. F.; Anderson, R.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Hammann, E.M., Habisch, A. et Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.
- Harms, R., Wagner, M. et Glauner, W. (2010). Relating personal, firm-based and environmental factors to the monetary and temporal engagement in corporate social responsibility in German gazelles. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(2), 195-210.
- Henri, J.F. et Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63-80.
- Herron, L. et Robinson, R.B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.
- Heyder, M. et Theuvsen, L. (2012). Determinants and effects of corporate social responsibility in german agribusiness: A PLS model. *Agribusiness*, 28(4), 400-420.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production*, 12(6), 561-569.
- Hoivik, H.V.W. et Melé, D. (2009). Can an SME become a global corporate citizen? Evidence from a case study. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 551-563.
- Hoivik, H.V.W. et Shankar, D. (2011). How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility?. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 175-195.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D. et van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs?. *Small Business Economics*, 44(4), 759-781.
- Huntington, S. (1969). *Political order in changing societies*. New Haven : Yale University Press.
- IFAC. (2016). *The 2030 agenda for sustainable development*. Saisie le 19 avril 2017, de http://www.ifac.org/system/files/publications/files/The-2030-Agenda-for-Sustainable-Development-A-Snapshot-of-the-Accountancy-Professions-Contribution-2016_0.pdf

- IFAC. (2017). *Sustainability*. Saisie le 19 avril 2017, de <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway/sustainability?overview&discussions>.
- Industrie Canada. (2014). L'emploi dans l'industrie minière. Saisie le 22 février 2017, de <https://www.rncan.gc.ca/mines-materiaux/publications/16741>.
- Industrie Canada. (2016a). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Saisie le 22 février 2017, de http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02689.html.
- Industrie Canada. (2016b). Saisie le 17 août 2016, de http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html.
- Ioannou, I. et Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 834-864.
- Iturrioz, C., Aragon, C., Narbaiza, L. et Ibanez, A. (2009). Social responsibility in SMEs: A source of business value. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 423-434.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F. et Hed Vall, G. (2015). Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 69-83.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Jenkins, H., et Yakovleva, N. (2006). Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure. *Journal of cleaner production*, 14(3), 271-284.

- Jennings, P.D. et Zandbergen, P.A. (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015-1052.
- Johnson, B. (2001). Toward a new classification of nonexperimental quantitative research. *Educational Researcher*, 30(2), 3-13.
- Jones, M.T. (1999). The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 163-179.
- Julien, P.A. (dir.), Abdul-Nour, G., Bigras, Y., Blili, S., Carrier, C., Deshaies, L., Drolet, J., Fabi, B., Fillion, L.J., Garand, D.J., Gélinas, R., Jacob, R., Marchenay, M., Perreault, J.D., Raymond, L. et St-Pierre, J. (2005). *Les PME: Bilan et perspectives*. (3^e éd.). Québec : Presses Inter Universitaires.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kechiche, A. et Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature review. *International Business Research*, 5(7), 97-104.
- KPMG. (2014). *Sustainability: Business success beyond the short term 17th Annual Global CEO Survey*. Saisie le 15 décembre 2016, de <http://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/ceo-views-sustainability-perspective.html>.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D. et Weaver, K.M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- Kuckertz, A. et Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions - Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524-539.
- Laasch, O. et Conaway, R.N. (2015). *Principles of responsible management – Global sustainability, responsibility, and ethics*. Stamford : Cengage Learning.
- Labelle, F. et Aka, K.G. (2012). Processus d'innovation durable en contexte PME : Les effets d'un système générant des retombées positives. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(4), 479-498.

- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *X^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France*.
- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189.
- Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting - a brief history and conceptual framework. *Accounting Forum*, 29(1), 7-26.
- Lange, E.A. et Kerr, S.G. (2013). Accounting and incentives for sustainability in higher education: an interdisciplinary analysis of a needed revolution. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 210-219.
- Larrinaga-Gonzalez, C. (2007). Insights from neoinstitutional theory. In J. Unerman, J. Bebbington et B. O'Dwyer, *Sustainability accounting and accountability* (p. 150-167). New York : Routledge.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Chicago : Irwin.
- Lawrence, S.R., Collins, E., Pavlovich, K. et Arunachalam, M. (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. *Business strategy and the environment*, 15(4), 242-257.
- Leipziger, D. (2010). *The corporate responsibility code book*. (2^{ème} éd.). Sheffield : Greenleaf.
- Lepoutre, J. et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
- Logsdon, J.M. et Wood, D.J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187.
- Longo, M., Mura, M. et Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(4), 28-42.

- Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lynch-Wood, G., Williamson, D. et Jenkins, W. (2009). The over-reliance on self-regulation in CSR policy. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 52-65.
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193-205.
- Macpherson, A. et Wilson, A. (2003). Enhancing SMEs' capability: opportunities in supply chain relationships?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(2), 167-179.
- Madsen, H. et Ulhoi, J.P. (2016). Corporate environmental sustainability in Danish SMEs: A longitudinal study of motivators, initiatives, and strategic effects. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 193-212.
- March, J. et Olsen, J. (1989). Rediscovering institutions: The organizational basis of politics. New York : Free Press.
- Margolis, J.D. et Walsh, J.P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Matell, M.S. et Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study I: Reliability and validity. *Educational and psychological measurement*, 31(3), 657-674.
- Matten, D. et Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Maxwell, J.A. (2004). Causal explanation, qualitative research, and scientific inquiry in education. *Educational Researcher*, 33(2), 3-11.
- McMillan, J.H. et Schumacher, S. (1993). *Research in education: A conceptual introduction*. (3^{ème} éd.). New York : Harper Collins Publishers.

- McWilliams, A. et Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Mertens, D.M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks : SAGE Publications Limited.
- Meyer, J.W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York : McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mlouka, M.B. et Boussoura, E. (2008). *La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de responsabilité sociétale?*. Saisie le 17 novembre 2014, de http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%201.1/La%20Theorie%20neo-Institutionnelle%20contribue%20t-elle%20a%20leclaira.pdf.
- Moody, G.D. et Siponen, M. (2013). Using the theory of interpersonal behavior to explain non-work-related personal use of the Internet at work. *Information & Management*, 50(6), 322-335.
- Moon, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. *Sustainable Development*. 15(1), 296-307.

- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. (2^e éd.). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Mori Junior, R., Best, P.J. et Cotter, J. (2014). Sustainability reporting and assurance: a historical analysis on a world-wide phenomenon. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 1-11.
- Murillo, D. et Lozano, J.M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Nations Unies. (2014). *Guide to corporate sustainability*. Saisie le 15 décembre 2016, de https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf.
- Nations Unies. (2016). *Principes pour l'investissement responsable*. Saisie le 15 décembre 2016, de <https://www.unpri.org/explore/?q=brochure+french&hd=on&hg=on&he=on&ptv=&tv=&sp=pub&sc=line&se=start>.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Observatoire des achats responsables. (2012). *Baromètre des achats responsables*. Saisie le 18 mai 2015, de <http://www.obsar.asso.fr/nos-realizations/barometre-achats-responsables-r24209.html>.
- Organisation des Nations Unies. (2016). *United Nations Global Compact*. Saisie le 18 août 2016, de <https://www.unglobalcompact.org/languages/french/>.
- Organisation internationale de normalisation. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève : Suisse.
- ORSE. (2016). *Présentation de l'ORSE*. Saisi le 18 août 2016, de http://www.orse.org/presentation_de_1_orse-33.html.
- Ozsozgun Caliskan A. (2014). How accounting and accountants may contribute in sustainability?. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 246-267.

- Paiva Duarte, F. (2015). Barriers to Sustainability: An Exploratory Study on Perspectives from Brazilian Organizations. *Sustainable Development*, 23(6), 425-434.
- Parker, C.M., Redmond, J. et Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environment and planning C: Government and policy*, 27(2), 279-301.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63-85.
- Patzelt, H. et Shepherd, D.A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Peng, Y., Dashdeleg, A. et Chih, H.L. (2014). National Culture and Firm's CSR Engagement: A Cross-Nation Study'. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 38-49.
- Perez-Batres, L.A., Miller, V.V., Pisani, M.J., Henriques, I. et Renau-Sepulveda, J.A. (2012). Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting?. *Management International Review*, 52(1), 107-136.
- Perez-Sanchez, D., Barton, J.R. et Bower, D. (2003). Implementing environmental management in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(2), 67-77.
- Perrini, F., Russo, A. et Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300.
- Peters, B.G. (1999). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. London : Pinters.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M.E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris : Economica.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.

- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(1), 78-92.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Powell, W.W. et DiMaggio, P.J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : The University of Chicago.
- Princic, L. et Floyd, M. (2003). Engaging small business in corporate social responsibility: a Canadian small business perspective on CSR. *Canadian Business for Social Responsibility*, Octobre.
- Quazi, A.M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decisions*, 41(9), 822-831.
- Rahman, N. et Post, C. (2012). Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 307-319.
- Revell, A. et Rutherford, R. (2003). UK environmental policy and the small firm: broadening the focus. *Business Strategy and the Environment*, 12(1), 26-35.
- Revell, A., Stokes, D. et Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: turning over a new leaf?. *Business strategy and the environment*, 19(5), 273-288.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
- Roberts, S., Lawson, R. et Nicholls, J. (2006). Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons from responsibility Northwest. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 275-286.
- Robson, C. (2011). *Real World Research – A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings* (3^e éd.). West Sussex : U.K. Wiley.
- Rodrigue, M., Magnan, M. et Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 301-316.

- Rouleau, L. (2007). *Théorie des organisations – Revue et augmentée : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Roy, M.J., Berger-Douce, S. et Audet, J. (2008). L'engagement environnemental en PME: l'influence des ressources, des compétences et des connaissances. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(1), 75-93.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K. et Paul, K. (1998). The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. *Journal of Management*, 24(1), 119-133.
- Russo, A. et Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 339-353.
- Rutherford, R., Blackburn, R.A. et Spence, L.J. (2000). Environmental management and the small firm: an international comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(6), 310-326.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508.
- Schaltegger, S. et Burritt, R.L. (2010). Sustainability accounting for companies: catchphrase or decision support for business leaders?. *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.
- Schaltegger, S. et Zvezdov, D. (2015). Gatekeepers of sustainability information: exploring the roles of accountants. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(3), 333-361.
- Scott, A.J. (1988). Flexible production systems and regional development: The rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban & Regional Research*, 12(2), 171-194.
- Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Scott, W.R. (1995). *Institution and organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization*. Berkeley : University of California Press.

Sharma, S. et Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753. Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374.

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 127-143.

Spence, L.J. (2007). CSR and small business in a European policy context: the five “C” s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.

Spence, L.J., Agyemang, G. et Rinaldi, L. (2012). *Environmental aspects of sustainability: SMEs and the role of the accountant*. Saisie le 16 mars 2017, de <https://research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/handle/10023/3776/ACCA-2012-SMEs-Role-Accountant.pdf?sequence=1>.

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. et Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 17-42.

Statistique Canada. (2015). *Recherche et statistique sur la PME*. Saisie le 22 février 2017, de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/demande.html?Open&id=B88815994DBA852685257F030050BC63&p=3&ref=02997.html>.

Steverman, B. (2010). *BP Disaster Vexes Socially Responsible Investors*. Saisi le 7 mai 2015, de http://www.businessweek.com/investor/content/jun2010/pi2010062_229025.htm.

Strike, V.M., Gao, J. et Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850-862.

- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sutantoputra, A.W. (2009). Social disclosure rating system for assessing firms' CSR reports. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 34-48.
- Sweeney, L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), 516-523.
- Theyel, G. et Hofmann, K. (2012). Stakeholder relations and sustainability practices of US small and medium-sized manufacturers. *Management Research Review*, 35(12), 1110-1133.
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5^{ème} Congrès International sur la PME*, 1-19.
- Triandis, H.C. (1977). *Interpersonal behavior*. Brooks : Cole Publication Company.
- Trigui, T. et Chapellier, P. (2006). Le comportement des petits et moyens cabinets d'expertise comptable en matière d'utilisation des TIC. *27^{ème} congrès de l'AFC*.
- Trochim, W.M.K. (2006). *Research Methods Knowledge Base*. Saisie le 12 juin 2013 de <http://www.socialresearchmethods.net/kb/positvsm.php>.
- Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175.
- Uhlaner, L.M., Berent-Braun, M.M., Jeurissen, R.J. et de Wit, G. (2012). Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 411-429.
- Union internationale de conservation de la nature. (1980). *World Conservation Strategy*. World Conservation Union, United Nations Environment Program, World Wide Fund for Nature, Gland.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(21), 39-50.

- Waldman, D.A., Sully de Luque, L., Washburn, N., House, R.J., Adetoun, B., Barrasa, A., Bobina, M., Bodur, M., Chen, Y., Debbarma, S., Dorfman, P., Dzuwichu, R.R., Evcimen, I., Fu, P., Grachev, M., Gonzalez Duarte, R., Gupta, V., Den Hartog, D.N., HB de Hoogh, A., Howell, J., Jone, K., Kabasakal, H., Konrad, E., Koopman, P.L., Lang, R., Lin, C., Liu, J., Martinez, B., Munley, A.E., Papalexandris, N., Peng, T.K., Prieto, L., Quigley, N., Rajasekar, J., Gil Rodriguez, F., Steyrer, J., Tanure, B., Thierry, H., Thomas, F.V.M., van den Berg, P.T. et Wilderom, C.P.M. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Williams, B. (2015). The local government accountants' perspective on sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 267-287.
- Williams, B.R. et O'Donovan, G. (2015). The accountants' perspective on sustainable business practices in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 11(3), 641-656.
- Williamson, D. et Lynch-Wood, G. (2001). A new paradigm for SME environmental practice. *The TQM Magazine*, 13(6), 424-432.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. et Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.
- Wilmshurst, T.D. et Frost, G.R. (2001). The role of accounting and the accountant in the environmental management system. *Business strategy and the environment*, 10(3), 135-147.
- Windolph, S.E., Harms, D. et Schaltegger, S. (2014). Motivations for Corporate Sustainability Management: Contrasting Survey Results and Implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 272-285.
- Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 16(4), 691-718.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford : Oxford University Press.

Yener, M. et Aykol, S. (2008). Entrepreneurial orientation in small family firms in Istanbul. *The Business Review Cambridge*, 11(1), 231-239.

Zali, R. et Sheydayee, J. (2013). Determinants of Corporate Social Responsibility, Dynamic Capability and Financial Performance. *International Journal of Financial Management*, 3(2), 29-37.

Zu, L. et Song, L. (2009). Determinants of managerial values on corporate social responsibility : Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 105-117.

Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(1), 726-743.

ANNEXE A
QUESTIONNAIRE

1) Dans quel secteur d'activités votre entreprise opère-t-elle?

(Si votre entreprise opère dans plusieurs secteurs d'activités, sélectionnez celui dans lequel elle génère la plus grande part de ses revenus.)

- ☐ Alimentation et produits connexes
- ☐ Produits du tabac
- ☐ Industries des produits du textile à l'exception des vêtements
- ☐ Vêtements et autres produits textiles
- ☐ Industries des produits du bois à l'exception des meubles et accessoires
- ☐ Meubles et accessoires
- ☐ Papier et produits connexes
- ☐ Impression et édition
- ☐ Produits chimiques et connexes
- ☐ Produits du pétrole et du charbon
- ☐ Produits du caoutchouc et plastiques divers
- ☐ Cuir et produits du cuir
- ☐ Produits de la pierre, de l'argile et du verre
- ☐ Industries du métal primaire
- ☐ Produits fabriqués en métal, à l'exception de la machinerie et des équipements de transport
- ☐ Machinerie et équipements industriels et commerciaux et équipements informatiques
- ☐ Équipements électroniques et électriques, à l'exception des équipements informatiques
- ☐ Équipements de transport
- ☐ Instruments et produits connexes
- ☐ Autre, S.V.P. précisez :

2) Votre entreprise exporte-elle ses produits et/ou services à l'extérieur du Canada?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3) Précisez S.V.P. le ou les territoires desservis par vos exportations.

- ☐ États-Unis
- ☐ Mexique
- ☐ Amérique du Sud, Amérique centrale et Antilles
- ☐ Europe
- ☐ Afrique
- ☐ Asie
- ☐ Océanie

4) Parmi les trois descriptions suivantes, cochez celle qui correspond le mieux à votre entreprise.

- ☐ Votre entreprise cible un marché bien défini et relativement stable. Elle mise sur son efficience et sa productivité pour offrir des produits ou services à des prix très compétitifs. Autant que possible, votre entreprise évite de prendre des risques.
- ☐ Votre entreprise cherche constamment à développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Elle fait preuve de flexibilité et innove continuellement. Pour votre entreprise, le changement et l'incertitude sont des sources d'avantages compétitifs.
- ☐ Votre entreprise se situe entre les deux positions précédentes. Elle tente de développer quelques nouveaux produits, tout en conservant ses produits et sa clientèle traditionnels se trouvant au cœur de sa réussite. Elle mise sur l'efficience afin de maintenir ses parts de marché, mais reste attentive afin de saisir les opportunités qui se présentent.

5) La priorité de votre entreprise est :

- ☐ D'offrir des bas prix
De faibles coûts de production permettent à votre entreprise de vendre ses produits ou services à des prix plus bas que ses concurrents.
- ☐ De se différencier
Votre entreprise se différencie soit par la qualité de son produit, sa flexibilité, son service à la clientèle, sa livraison rapide ou encore par la conception de ses produits.
- ☐ De concentrer ses efforts de vente
Votre entreprise offre ses produits à une clientèle précise dans un marché ciblé.

6) Comment positionneriez-vous votre entreprise par rapport à ses concurrents en ce qui a trait :

(Échelle de Likert à 5 points : Nettement en-dessous / Nettement au-dessus)

- ☐ Au prix de vente de vos produits
- ☐ À la qualité de vos produits
- ☐ À l'image de marque de vos produits
- ☐ Aux caractéristiques de vos produits
- ☐ Au pourcentage des ventes investies en R&D

7) En général, les gestionnaires de mon entreprise favorisent :

(Échelle de Likert à 5 points)

- ... la mise en marché de produits qui ont fait leurs preuves.
- ... la mise en marché de nouveaux produits.

8) Combien de nouvelles lignes de produits ou services votre entreprise a-t-elle mis en marché au cours des cinq dernières années?

(Échelle de Likert à 5 points)

- ... peu de nouvelles lignes de produits.
- ... de très nombreuses nouvelles lignes de produits.

9) Au cours des cinq dernières années, les changements dans vos lignes de produits ont été:

(Échelle de Likert à 5 points)

- ... mineurs.
- ... majeurs.

10) Au cours de la dernière année, comment évaluez-vous la rentabilité de votre entreprise par rapport à ses principaux compétiteurs?

(Échelle de Likert à 5 points : Très inférieure / Très supérieure)

- ☐ La rentabilité de mon entreprise était :

11) Si la performance financière idéale de votre entreprise équivaut à 100%, à quel pourcentage évaluez-vous la performance financière actuelle de votre entreprise?

[Réponse ouverte]

12) En temps normal et sur une base annuelle, combien d'employés travaillent à temps plein (ou équivalent temps plein) dans votre entreprise?

[Réponse ouverte]

13) Les affirmations suivantes se rapportent à la dimension économique du développement durable. Dans quelle mesure ces affirmations correspondent-elles à votre entreprise?

(Échelle de Likert à 5 points : En aucun temps / En tout temps / Ne s'applique pas)

- ☐ Votre entreprise embauche en priorité des employés locaux.
- ☐ Votre entreprise offre des régimes de retraite à ses employés.
- ☐ Votre entreprise est transparente en regard des subventions reçues.
- ☐ Votre entreprise fait des dons à la collectivité.
- ☐ Votre entreprise s'approvisionne auprès de fournisseurs locaux.

14) Les affirmations suivantes se rapportent à la dimension sociale du développement durable. Dans quelle mesure ces affirmations correspondent-elles à votre entreprise?

(Échelle de Likert à 5 points : En aucun temps / En tout temps / Ne s'applique pas)

- ☐ Votre entreprise minimise les risques d'accidents au travail.
- ☐ Votre entreprise investit dans la formation continue de ses employés.
- ☐ Votre entreprise assure un traitement égal pour tous ses employés.
- ☐ Votre entreprise s'assure du respect des droits de l'Homme par ses partenaires d'affaires.
- ☐ Votre entreprise respecte le droit d'association de ses employés.
- ☐ Votre entreprise respecte les droits des peuples autochtones.
- ☐ Votre entreprise tient compte des impacts de ses activités sur les communautés locales.
- ☐ Votre entreprise interdit tout acte de corruption.
- ☐ Votre entreprise ne s'engage pas dans des comportements anticoncurrentiels.
- ☐ Votre entreprise tient compte des impacts sur la santé et la sécurité de ses produits.
- ☐ Votre entreprise est transparente sur les impacts de ses produits.
- ☐ Votre entreprise protège la vie privée de sa clientèle.

15) Les affirmations suivantes se rapportent à la dimension environnementale du développement durable. Dans quelle mesure ces affirmations correspondent-elles à votre entreprise?

(Échelle de Likert à 5 points : En aucun temps / En tout temps / Ne s'applique pas)

- ☐ Votre entreprise minimise sa consommation de ressources (matières premières, eau et énergie).
- ☐ Votre entreprise protège la biodiversité et les aires protégées.
- ☐ Votre entreprise minimise ses émissions polluantes dans l'air (gaz à effets de serre et autres substances).
- ☐ Votre entreprise minimise ses rejets dans l'eau.
- ☐ Votre entreprise minimise ses matières résiduelles.
- ☐ Votre entreprise minimise les répercussions environnementales de ses produits.

16) Dans quelle mesure les facteurs suivants faciliteraient la mise en place de pratiques durables dans votre entreprise?

(Échelle de Likert à 5 points : Tout à fait en désaccord / Tout à fait d'accord)

- ☐ Davantage de support de la part des différents paliers gouvernementaux
- ☐ Un soutien de la part de votre expert-comptable
- ☐ La disponibilité de consultants spécialisés en développement durable
- ☐ La mise sur pied de réseaux d'entrepreneurs afin de partager leur expérience en développement durable
- ☐ L'accès à du financement
- ☐ La disponibilité d'employés compétents en matière de développement durable
- ☐ Le support de vos employés, c.-à-d. la culture organisationnelle
- ☐ Autres, S.V.P. précisez :

17) Selon vous, quelle est l'importance accordée par chacun des acteurs suivants à l'adoption de pratiques durables par votre entreprise?

(Échelle de Likert à 5 points : Très peu d'importance / Beaucoup d'importance)

- ☐ Vos concurrents
- ☐ Votre clientèle
- ☐ Vos employés
- ☐ Votre communauté locale
- ☐ Autres, S.V.P. précisez :

18) Les raisons qui ont freiné ou qui pourraient freiner l'adoption de pratiques durables par votre entreprise sont :

(Échelle de Likert à 5 points : Tout à fait en désaccord / Tout à fait d'accord)

- ☐ Le manque de ressources humaines compétentes
- ☐ Le manque de temps
- ☐ Le manque de ressources financières
- ☐ Le manque d'intérêt de la clientèle
- ☐ Les résistances à l'interne (employés ou gestionnaires)
- ☐ Le peu d'avantages, pour votre entreprise, associés au développement durable
- ☐ L'absence de lignes directrices claires quant au concept de développement durable
- ☐ Autres, S.V.P. précisez :

19) Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer votre niveau d'accord.

(Échelle de Likert à 5 points : Tout à fait en désaccord / Tout à fait d'accord)

- ☐ L'adoption de pratiques de développement durable par votre entreprise vous apporte une grande fierté.
- ☐ Vous avez à cœur les valeurs environnementales et sociétales associées au développement durable.
- ☐ Les avantages associés à l'adoption de pratiques de développement durable sont généralement supérieurs aux investissements qu'ils requièrent.
- ☐ Le temps et les efforts investis en développement durable ont été avantageux pour votre entreprise.
- ☐ Vous croyez qu'il est de votre devoir de privilégier l'adoption de pratiques de développement durable par votre entreprise.
- ☐ Votre environnement d'affaires vous contraint à adopter des pratiques de développement durable.
- ☐ L'image de votre entreprise dépend de ses pratiques de développement durable.
- ☐ Il vous apparaît important que votre entreprise soit perçue comme ayant adopté des pratiques de développement durable.

20) Quel est votre rôle au sein de votre entreprise?

- ☐ Propriétaire
- ☐ Dirigeant
- ☐ Propriétaire et dirigeant
- ☐ Autre, S.V.P. précisez :

21) Depuis combien d'années gérez-vous cette entreprise?

[Réponse ouverte]

22) Combien d'années d'expérience avez-vous dans votre secteur d'activités actuel?

[Réponse ouverte]

23) Quel est le niveau du dernier diplôme que vous ayez obtenu?

- ☐ Primaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Diplôme professionnel
- ☐ Collégial
- ☐ Baccalauréat
- ☐ Maîtrise
- ☐ Doctorat
- ☐ Autre, S.V.P. précisez :

24) Quelle est votre langue maternelle?

- ☐ Anglais
- ☐ Français
- ☐ Autre, S.V.P. précisez :

25) Êtes-vous?

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme

26) En quelle année êtes-vous né?

[Réponse ouverte]

ANNEXE B
CERTIFICAT ÉTHIQUE



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Déterminants de l'adoption de pratiques durables par les PME québécoises

Projet subventionné ☐ Projet non subventionné ☒ Projet de maîtrise ou de doctorat ☒

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Vincent Gagné

Nom de la directrice ou du directeur : Sylvie Berthelot

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐
 Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Olivier Laverdière
Président du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 29 avril 2015

ANNEXE C
ANALYSES COMPLÉMENTAIRES

Tableau 25
Interactions significatives entre les variables individuelles et le secteur d'activités (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Pratiques économiques	Pratiques sociales	Pratiques environnementales
Variables de contrôle					
Sexe	?	1,860	-,165	1,107	,919
Age	?	,050	-,026	,032	,044
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	7,374**	,114	4,158**	3,102**
Exportations	(+)	4,974**	1,282*	2,792**	,901
Taille	(+)	,003	,001	,002	-,001
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	1,958	-,423	1,252	1,129
Style de prise de décisions	(+)	-1,512	-1,926**	1,468	-1,054
Innovation	(+)	-,091	,210*	-,237	-,064
Performance financière	(+)	,059	-,009	,010*	,058**
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,078	,429	-,330	-,178
Habitude	(+)	-,102	-,018	-,063	-,021
Affect	(+)	7,119***	1,601**	3,037***	2,482***
Conséquences	(+)	1,967**	,117	,351	1,499**
Normes	(+)	1,910**	-,358	1,222**	1,046**
Rôle	(+)	-1,433	,262	-,212	-1,483**
Image	(+)	,498	,157	,008	,334
Affect x Secteur d'activités		-10,915**	-,769	-6,466**	-3,680**
Intercept		47,852***	9,626**	35,264***	2,962
R		,640	,479	,549	,645
R ²		,409	,230	,301	,415
R ² ajusté		,314	,106	,189	,322
F		4,318***	1,858**	2,691***	4,432***

*** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,05$; * $p \leq 0,1$ tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

Tableau 26
Interactions significatives entre les variables individuelles et les exportations (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Pratiques économiques	Pratiques sociales	Pratiques environnementales
Variables de contrôle					
Sexe	?	3,053	-,004	1,854	1,203
Age	?	,026	-,028	,017	,036
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	-,323	-,359	-,366	,402
Exportations	(+)	2,534	,557	1,062	,915
Taille	(+)	,001	,001	,001	-,001
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	2,755*	-,332	1,742*	1,345*
Style de prise de décisions	(+)	-4,045*	-2,323**	-,144	-1,579*
Innovation	(+)	,047	,241**	-,144	-,050
Performance financière	(+)	,092**	-,005	,030	,067**
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,552	,386	-,616	-,322
Habitude	(+)	-,090	-,019	-,057	-,014
Affect	(+)	4,530***	1,413**	1,510**	1,590**
Conséquences	(+)	-,161	-,511	-1,154*	1,504**
Normes	(+)	1,855**	-,360	1,190**	1,024**
Rôle	(+)	-1,612	,253	-,317	-1,549**
Image	(+)	1,057	,174	,328	,555
Conséquences x Exportations		5,864**	1,795	4,182**	-,113
Intercept		62,214***	11,877***	44,407***	5,930
R		,617	,495	,526	,621
R ²		,380	,245	,277	,386
R ² ajusté		,281	,124	,161	,288
F		3,824***	2,028**	2,389**	3,922***

*** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,05$; * $p \leq 0,1$ tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

Tableau 27
Interactions significatives entre les variables individuelles et la stratégie (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Pratiques économiques	Pratiques sociales	Pratiques environnementales
Variables de contrôle					
Sexe	?	2,114	-,153	1,198	1,068
Age	?	-,032	-,036	,010	,014
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	-,003	-,360	-,283	,641
Exportations	(+)	4,922**	1,310*	2,662**	,949
Taille	(+)	,001	,001	,000	-,001
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	,609	-,781	1,051	,340
Style de prise de décisions	(+)	-2,912	-2,014**	,629	-1,527*
Innovation	(+)	,006	,216*	-,172	-,038
Performance financière	(+)	,096**	-,006	,031	,071***
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,453	,409	-,565	-,297
Habitude	(+)	-,035	-,010	-,030	,004
Affect	(+)	3,907**	1,346**	1,152*	1,408**
Conséquences	(+)	-1,297	-,249	-1,542**	,493
Normes	(+)	1,580**	-,380	,988**	,972**
Rôle	(+)	-1,053	,332	-,053	-1,332**
Image	(+)	2,719**	,275	1,643**	,800*
Conséquences x Stratégie		8,981**	1,031	5,167**	2,783**
Image x Stratégie		-5,909**	-,275	-4,704**	-,931
Intercept		65,090***	11,408**	44,667***	9,014**
R		,649	,482	,581	,641
R ²		,422	,233	,338	,410
R ² ajusté		,322	,101	,224	,309
F		4,251***	1,770**	2,974***	4,060***

*** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,05; * p ≤ 0,1 tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

Tableau 28
Interactions significatives entre les variables individuelles et le style de prise de décisions (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Pratiques économiques	Pratiques sociales	Pratiques environnementales
Variables de contrôle					
Sexe	?	3,230	-,146	1,840	1,536
Age	?	,031	-,032	,016	,046
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	,122	-,535	-,279	,935
Exportations	(+)	5,219**	1,279*	2,915**	1,025
Taille	(+)	,003	,001	,003	,000
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	1,502	-,334	1,106	,731
Style de prise de décisions	(+)	13,243**	-1,599	9,458**	5,383**
Innovation	(+)	-,021	,208*	-,202	-,028
Performance financière	(+)	,095**	-,007	,031	,071***
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,089	-,016	-,055	-,018
Habitude	(+)	-,262	,458	-,398	-,322
Affect	(+)	4,495***	1,504**	1,572**	1,419**
Conséquences	(+)	2,558**	,014	,553	1,990***
Normes	(+)	2,175**	-,385	1,332**	1,228**
Rôle	(+)	-1,050	,278	,002	-1,331**
Image	(+)	1,073	,201	,353	,520
Affect x Style de prise de décisions		-13,299**	-1,331	-8,252**	-3,716
Conséquences x Style de prise de décisions		-9,702*	1,277	-3,747	-7,232***
Intercept		49,144***	10,250**	36,583***	2,310
R		,644	,481	,538	,684
R ²		,414	,232	,290	,468
R ² ajusté		,314	,100	,168	,377
F		4,125***	1,758**	2,379**	5,136***

*** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,05$; * $p \leq 0,1$ tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

Tableau 29
Interactions significatives entre les variables individuelles et l'innovation (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Pratiques économiques	Pratiques sociales	Pratiques environnementales
Variables de contrôle					
Sexe	?	2,056	-,195	1,344	,906
Age	?	,050	-,025	,028	,047
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	-,985	-,499	-,727	,241
Exportations	(+)	5,651**	1,379*	3,052**	1,219
Taille	(+)	,002	,001	,002	-,001
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	2,683*	-,367	1,668*	1,382*
Style de prise de décisions	(+)	-2,815	-1,998**	,641	-1,458
Innovation	(+)	,231	,250**	-,096	,076
Performance financière	(+)	,083**	-,008	,025	,066**
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,707	,372	-,667	-,413
Habitude	(+)	,094	,007	,021	,066
Affect	(+)	4,550***	1,424**	1,502**	1,624**
Conséquences	(+)	1,979**	,125	,337	1,516**
Normes	(+)	1,768**	-,373	1,152**	,989**
Rôle	(+)	-1,586	,254	-,310	-1,530**
Image	(+)	1,126	,199	,384	,543
Expérience x Innovation		-,524*	-,071	-,215	-,238*
Intercept		53,261***	9,768**	39,141***	4,352
R		,612	,480	,493	,636
R ²		,374	,230	,243	,404
R ² ajusté		,274	,107	,122	,309
F		3,732***	1,863**	2,001**	4,232***

*** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,05$; * $p \leq 0,1$ tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée

Tableau 30
Interactions significatives entre les variables individuelles et la performance financière (n = 124)

Variables	Variation anticipée	Pratiques durables	Pratiques économiques	Pratiques sociales	Pratiques environnementales
Variables de contrôle					
Sexe	?	1,975	-,331	1,516	,790
Age	?	,016	-,023	-,006	,045
Variables institutionnelles					
Secteur d'activités	(+)	-,601	-,514	-,375	,288
Exportations	(+)	6,440**	1,564**	3,474**	1,402*
Taille	(+)	,003	,001	,002	-,001
Variables organisationnelles					
Stratégie	(+)	3,163*	-,322	2,037**	1,448*
Style de prise de décisions	(+)	-3,545*	-2,111**	,294	-1,728*
Innovation	(+)	,015	,229**	-,196	-,019
Performance financière	(+)	,093**	-,002	,018	,077***
Variables individuelles					
Facilitateurs	(+)	-,646	,339	-,552	-,434
Habitude	(+)	,161	,042	,024	,095*
Affect	(+)	4,329**	1,400**	1,366**	1,564**
Conséquences	(+)	-,607	-,039	-1,764**	1,196*
Normes	(+)	1,701**	-,382	1,095**	,988**
Rôle	(+)	-1,100	,341	-,064	-1,377**
Image	(+)	,901	,160	,267	,475
Habitude x Performance financière		-,072*	-,019	-,017	-,036**
Conséquences x Performance financière		,079*	,006	,062**	,011
Intercept		60,101***	9,602**	45,718***	4,781
R		,630	,489	,535	,641
R ²		,397	,239	,286	,411
R ² ajusté		,294	,109	,164	,310
F		3,839***	1,837**	2,340**	4,071***

*** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,05; * p ≤ 0,1 tests unilatéraux pour les variables dont la variation est anticipée